



В.Г. БЕСПУТЧИК

СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учреждение образования
«Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»

В.Г. Беспутчик

СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методический комплекс
для студентов факультета физического воспитания
специальности 1-03 02 01 «Физическая культура»

Брест
БрГУ имени А.С. Пушкина
2015

УДК 351.853.3:339.138(075.8)

ББК 75

Б 53

*Рекомендовано редакционно-издательским советом Учреждения образования
«Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»*

Рецензенты:

кафедра физического воспитания и спорта
УО «Брестский государственный технический университет»

кандидат педагогических наук, профессор,
профессор кафедры легкой атлетики, плавания и лыжного спорта
УО «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»

В.Г. Ярошевич

Беспутчик, В.Г.

Б 53 Спортивный менеджмент : учеб.-метод. комплекс / В.Г. Беспутчик ;
Брест. гос. ун-т им. А.С. Пушкина. – Брест : БрГУ, 2015. – 85 с.
ISBN 978-985-555-304-6.

Учебно-методический комплекс включает соответствующие учебной программе материалы спортивного менеджмента по дисциплине «Спортивный менеджмент и маркетинг». Излагаются основы современного менеджмента физической культуры и спорта, раскрываются принципы, формы, методы управления физкультурно-спортивной отраслью, рассматриваются различные аспекты коммерческой деятельности.

Издание адресовано студентам факультета физического воспитания специальности 1-03 02 01 «Физическая культура», магистрантам, преподавателям, специалистам физической культуры и спорта.

УДК 351.853.3:339.138(075.8)

ББК 75

ISBN 978-985-555-304-6

© УО «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина», 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Содержание учебного материала.....	6
Тема 1. Сфера физической культуры и спорта, менеджмент	8
Тема 2. Система механизмов спортивного менеджмента.....	12
Тема 3. Функции, принципы и методы спортивного менеджмента	18
Тема 4. Работа с персоналом.....	27
Тема 5. Организация труда менеджера.....	32
Тема 6. Стиль руководства. Искусство общения и деловые переговоры ...	36
Тема 7. Управленческие решения.....	44
Вопросы к зачёту.....	49
Краткий словарь-справочник.....	50
Литература	73
Приложение	75

ВВЕДЕНИЕ

Система знаний, получаемых студентами в ходе изучения раздела дисциплины «Спортивный менеджмент и маркетинг» по специальности 1-03 02 01 Физическая культура, занимает центральное место в формировании профессионального мировоззрения и компетентности современного специалиста физической культуры и спорта.

Учебно-методический комплекс направлен:

- на формирование организационно-управленческого и экономического мышления в сфере физической культуры и спорта;
- развитие устойчивого интереса к избранной специальности;
- усвоение научно-методических знаний, умений и навыков, необходимых для будущей профессиональной деятельности.

Цель УМК – обеспечение формирования у будущих специалистов по физической культуре и спорту теоретических знаний по спортивному менеджменту, а также умений, необходимых для научно обоснованного осуществления управленческой деятельности.

Объект изучения: спортивный менеджмент.

Предмет изучения: технологии спортивного менеджмента в сфере физической культуры и спорта.

Задачи УМК:

- содействовать освоению студентами научно-теоретических и методических основ дисциплины;
- содействовать практическому освоению технологий менеджмента по научному и искусному управлению.

Студент должен знать:

- теоретико-методические основы спортивного менеджмента.

Студент должен уметь:

- использовать принципы, методы, средства менеджмента в практической деятельности.

УМК рекомендуется в первую очередь студентам дневной и заочной форм обучения факультета физического воспитания и может быть использован в учебном процессе при подготовке к семинарским занятиям, самостоятельном изучении теоретического материала, выполнении практических заданий, составлении письменных рефератов, подготовке к зачёту и т. п. Для этого в учебном пособии предложено содержание программного материала в виде текстов лекций, вопросов и заданий для семинарских занятий, включая схемы, таблицы, рисунки, справочные материалы. Структура темы содержит текст лекции, план семинарского и практического занятий, список рекомендуемой литературы.

При чтении курса по данной программе используются такие формы обучения, как лекции, семинарские и практические занятия, самостоятельная работа студентов (подготовка рефератов, докладов). По некоторым темам используются другие активные методы обучения: разбор ситуаций, деловые игры, практические задания. Аттестация осуществляется по итогам работы в форме сдачи зачета.

С учетом основных требований учебного плана, образовательного стандарта Республики Беларусь (ОСРБ 1-03 О2 О1-2013) по специальности Финансовая культура для первой ступени высшего образования и учебной программы по профилирующей специальной дисциплине «Спортивный менеджмент и маркетинг» разработан этот учебно-методический комплекс.

Предусмотрены следующие **формы контроля знаний:**

- выполнение практических заданий в рамках семинарских занятий и самостоятельной работы студентов;
- участие в работе поисковых семинарских занятий;
- подготовка и защита рефератов по заданию преподавателей;
- публичное обсуждение выполненных работ.

Итоговый зачёт проходит в виде собеседования по вопросам.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Физическая культура и спорт, сфера физической культуры и спорта и менеджмент

Физическая культура и спорт, сфера физической культуры и спорта и менеджмент. Понятия «управление», «менеджмент» в физической культуре и спорте. Предмет менеджмента в физической культуре и спорте. Менеджмент как наука, менеджмент как искусство, функция, процесс, совокупность профессионально подготовленных специалистов, аппарат управления, составная часть труда работников физкультурно-спортивных организаций. Объекты управления в сфере физической культуры и спорта.

Тема 2. Система механизмов менеджмента

Система менеджмента в физической культуре и спорте. Цель менеджмента в физической культуре и спорте. Организационный механизм менеджмента, понятие организации, формальные и неформальные организации, уровни управления, объект и субъект управления в организации, горизонтальное и вертикальное разделение труда, виды организационных структур. Экономический механизм. Организационный механизм. Работа с персоналом. Единство механизмов менеджмента.

Тема 3. Функции, принципы и методы менеджмента в сфере физической культуры и спорта

Основные и конкретные функции менеджмента. Функции менеджмента: организация (организовывание), планирование, мотивация, координация, контроль. Функциональные разновидности менеджмента: стратегический, организационный, персонал-менеджмент, инновационный, финансовый.

Принципы менеджмента: общие и структурно-функциональные принципы управления производством физкультурно-спортивных товаров и услуг; принципы управления людьми (персоналом); принципы формирования личности менеджера. Принципы: научности, демократичности, плановости, иерархичности, экономичности, ответственности, стимулирования.

Методы менеджмента: организационные, экономические, социально-психологические.

Тема 4. Работа с персоналом

Система работы с персоналом. Персонал в сфере физической культуры и спорта. Требования к работникам сферы физической культуры и спорта, проблемы их подготовки. Содержание и методы отбора персонала. Оценка и аттестация персонала. Переподготовка и повышение квалификации.

Тема 5. Организация труда менеджера

Характер, содержание, особенности управленческого труда менеджера. Основные направления рациональной организации труда. Культура управленческого труда.

Тема 6. Стиль руководства. Искусство общения и деловые переговоры

Понятие и характеристика стилей руководства. Стимулирование и мотивация. Виды и методы стимулирования. Мотивация и проблема успеха. Свобода и ответственность.

Формы и организация общения. Деловые совещания, деловые переговоры.

Тема 7. Управленческие решения

Сущность и особенности управленческих решений. Виды управленческих решений и требования предъявляемые к ним. Процесс принятия решений. Организация и контроль исполнения принятых решений.

Тематический план

раздела «Спортивный менеджмент» дисциплины «Спортивный менеджмент и маркетинг» для студентов факультета физического воспитания дневной формы получения образования

№ п/п	Наименование тем	Количество часов		
		Всего	Лекции	Семинарские
1	Физическая культура и спорт, сфера физической культуры и спорта и менеджмент	2	2	
2	Система механизмов менеджмента	4	2	2
3	Функции, принципы и методы менеджмента в сфере физической культуры и спорта	6	4	2
4	Работа с персоналом	2	2	
5	Организация труда менеджера	2	2	
6	Стиль руководства. Искусство общения и деловые переговоры	4	2	2
7	Управленческие решения	2	2	
	Всего	22	16	6

ТЕМА 1. СФЕРА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА, МЕНЕДЖМЕНТ

План

1. Понятия учебной дисциплины.
2. Предмет менеджмента в физической культуре и спорте.
3. Менеджмент (управление) как наука, как искусство.
4. Объекты менеджмента.

1. Понятия учебной дисциплины

Менеджмент – процесс управления работником, группой, трудовым коллективом, различными организациями, действующими в рыночной среде. Менеджмент – внутрифирменное управление в условиях рынка. Менеджмент – краеугольный камень организационной эффективности. Менеджмент – это своеобразные цели и задачи. Менеджмент – это способ и манера обращения с людьми.

Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение потребностей посредством обмена. Маркетинг – система организации и управления производственно-сбытовой, торговой деятельностью предприятий, в развитой рыночной экономике.

2. Предмет менеджмента в физической культуре и спорте

В Республике Беларусь существуют 2 точки зрения в отношении менеджмента:

1. В связи с переходом Республики Беларусь на рыночные отношения требуется изучение организационных форм и методов менеджмента в сфере физической культуры и спорта.

2. Выход отечественных физкультурно-спортивных организаций на мировые рынки обусловит поиск рационального зерна и его использование в научном управлении физкультурно-спортивной отраслью и эффективном участии в объединениях и организациях, в том числе международных.

Существует три вида менеджмента:

1. Реальная практическая управленческая деятельность в физической культуре – организация или **искусство менеджмента**.

2. Менеджмент как система научных знаний об эффективном менеджменте (**наука управления**) – использовании самых новых технологий.

3. Менеджмент как **учебная дисциплина** в высших, средних учебных заведениях.

В настоящее время сфера физической культуры и спорта оказывает существенное влияние на отечественную экономику и общество.

ВОЗДЕЙСТВИЕ ФКиС НА ЭКОНОМИКУ И ОБЩЕСТВО

Социальный эффект	Оздоровительный эффект	Экономический эффект	Воспитательный эффект	Научный эффект
<ul style="list-style-type: none"> - представление Республики Беларусь в мире; - психологическая реабилитация; - объединение общества; - возможность различных видов общества; - организация досуга; - самовыражение; - сокращение преступности и наркомании; - гармоничное развитие личности 	<ul style="list-style-type: none"> - восстановление здоровья; - реабилитация инвалидов; - реабилитация после операций и травм; - физическая рекреация; - сохранение здоровья; - ликвидация гиподинамии; - баланс умственной и физической активности; - рост продолжительности жизни; - повышение эффективности профилактических медицинских мероприятий 	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение трудоспособного периода жизни человека; - снижение заболеваемости; - восстановление трудовых ресурсов; - повышение производительности труда; - снижение затрат на медицинские услуги; - улучшение климата в коллективе; - создание дополнительных рабочих мест; - налоговые отчисления коммерческих предприятий; - инвестиционная активность 	<ul style="list-style-type: none"> - воспитание патриотизма; - распространение знаний о ФКиС; - воспитание характера; - пропаганда здорового образа жизни; - формирование рациональной структуры потребностей 	<ul style="list-style-type: none"> - исследование новых форм физической активности; - разработка специальных программ по физической подготовке к определенным профессиям; - разработка рациональных режимов, комплексов упражнений, питания и пр.

Рисунок 1 – Воздействие сферы физической культуры и спорта на общество и экономику

3. Менеджмент (управление) как наука, как искусство

Менеджмент предполагает достижение цели управления через эффективную работу людей путем мотивации их деятельности.

Для успешного управления коммерческой деятельностью необходим творческий подход, знания отечественного опыта, менталитета нации, высококвалифицированные специалисты и др.

Цели менеджмента:

1. Получение прибыльности путем организации физкультурно-спортивных услуг, товаров.
2. Эффективное управление и развитие материальной базы, совершенствование методик управления, рациональное использование кадрового потенциала.

Задачи менеджмента:

1. Использовать в отрасли высококвалифицированных специалистов физической культуры и спорта.
2. Компьютеризировать и автоматизировать организационно-управленческие процессы.
3. Стимулировать работу персонала, создавать хорошие условия труда, предлагать более высокую заработную плату.
4. Постоянно контролировать и добиваться эффективности деятельности.
5. Иметь постоянные рынки сбыта физкультурно-спортивных товаров и услуг.
6. Совершенствовать качество товаров и услуг.
7. Постоянно внедрять нововведения.
8. Чётко выстраивать работу физкультурно-спортивной организации.

Характерные черты менеджмента:

- Особый вид управления в физкультурно-спортивной организации в условиях рыночной экономики.
 - Менеджмент основан на современных методиках управления и направлен на получение прибыли.
 - Менеджмент направлен на повышение производительности труда и качества продукции.
 - Это система гибкого управления (перестраиваться, чутко реагировать на конкурентов, на изменение условий конкуренции, сохраняя факторы развития).
 - Это наука и искусство организации совместной деятельности, умение работать с персоналом.
- 4. Объекты менеджмента:**
- Создание учреждений, организаций, физкультурно-оздоровительных центров, школ и клубов, закаливания, аэробики, единоборств, атлетизма и др.
 - Руководство строительством.
 - Наладивание производства и сбыта спортивных товаров, услуг.
 - Организация спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг.
 - Перевод организаций, предприятий на самофинансирование, самоокупаемость.
 - Проведение массовых спортивных соревнований, праздников и т.д.
 - Организация учебных курсов, семинаров, конференций, сборов.

- Управление спонсорскими связями.
- Проведение спортивных лотерей.
- Реклама и информационная деятельность.
- Маркетинговые исследования в сфере физической культуры и спорта.
- Проведение банковских операций, сделок и т.д.

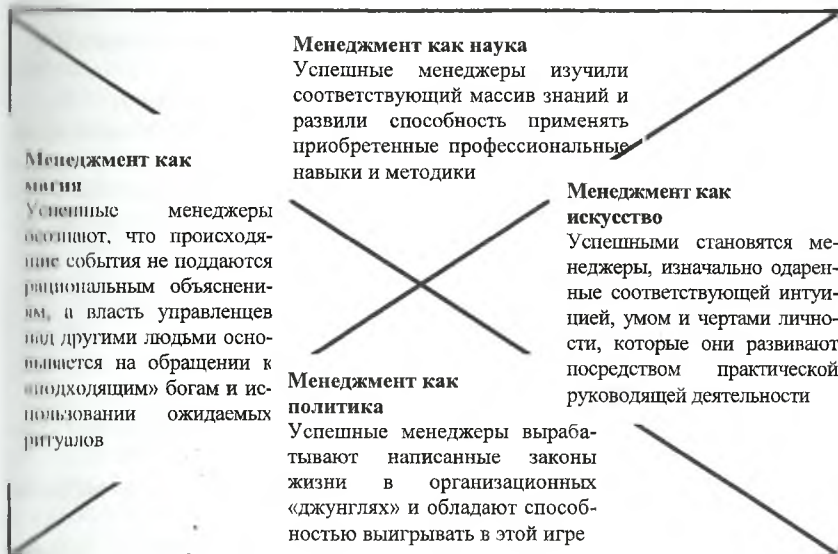


Рисунок 2 – Менеджмент как искусство, наука, магия и политика

Литература

1. Степанова, О. Н. Маркетинг в физкультурно-спортивной деятельности : учеб. пособие / О. Н. Степанова. – М. : Совет. спорт, 2008. – 480 с.
2. Переверзин, И. И. Искусство спортивного менеджмента / И. И. Переверзин. – М. : Совет. спорт, 2004.
3. Основы менеджмента и маркетинга / под общ. ред. Р. С. Седегова. – Минск : Высш. шк., 1995.
4. Савинский, А. И. Рынок, маркетинг, менеджмент / А. И. Савинский. – Минск : Ураджай, 1995. – С. 107–115.
5. Вилькин, Я. Р. Управление и экономика физической культуры и спорта : учеб. пособие для училищ олимп. резерва / Я. Р. Вилькин. – Минск : Госкомспорт РБ, 1992.
6. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М. И. Золотов [др.]. – М. : Академия, 2001.
7. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – Минск : Эконом-пресс, 1997. – С. 139–165.

ТЕМА 2. СИСТЕМА МЕХАНИЗМОВ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

План

1. Система менеджмента в физической культуре и спорте.
2. Механизм менеджмента в физической культуре и спорте.
3. Организационные формы и структура управления организацией.

1. Система менеджмента в физической культуре и спорте

Система – нечто целое, состоящее из взаимосвязанных и взаимозависимых частей, взаимодействие которых порождает новые интегративные качества, не присущие отдельным составляющим. Система менеджмента физической культуры – это система, в которой реализуются функции менеджмента.

Системы менеджмента:

- неорганические (технические);
- биологические (животные);
- социальные (люди).

Содержательные характеристики системы:

- целостность (состоит из частей с характерными свойствами и взаимосвязями);
- делимость системы (наличие подсистем со свойствами более высокого порядка).

Модель системы включает в себя объект управления (то, чем мы управляем), субъект управления (тот, кто управляет). Между ними существуют взаимодействия, процессы.

Цель менеджмента – желаемое, возможное и необходимое состояние физкультурно-спортивной организации (ФСО), которое должно быть достигнуто. В бизнес-планах это называют политикой, философией ФСО.

Формулирование цели (целеполагание): выстраивается иерархия цели и дерево цели, которое позволяет наглядно представить приоритет цели (подцелей), задач (подзадач).

Правила целеполагания:

- описание характерной ситуации, требующей вмешательства субъекта менеджмента;
- формулирование генеральной цели как желаемого результата, а не процесса;
- исключение постановки альтернативных подцелей;
- установление для подцелей критериев ее достижения;
- формулирование конкретных задач и подзадач.

2. Механизм менеджмента в физической культуре и спорте

Механизм менеджмента – комплекс форм, методов, средств для эффективной реализации целей физкультурно-спортивного объединения, наиболее удовлетворяющих потребности работников и потребителей.

Хозяйственный механизм менеджмента включает экономический и организационный механизмы.

Экономический механизм стоит на первом месте в большинстве развитых стран.

Виды организаций:

- государственные;
- общественно-самодетельные;
- коммерческие.

По хозяйственному признаку существуют организации:

- прибыльные;
- неприбыльные;
- бюджетные;
- внебюджетные;
- посреднические;
- механические;
- органические;
- финансовые;
- инновационные;
- строительные;
- бытовых услуг;
- международные.

3. Организационные формы и структура управления организацией

Организация представляет собой сложную социальную систему, её можно рассматривать как сумму множественных взаимосвязанных переменных.

На деятельность организации большое влияние оказывает окружающая среда, частью которой, в свою очередь, является сама организация.

Менеджер должен хорошо понимать природу организации и основные особенности, влияющие на их структуру управления и функционирования. Все организации выполняют какие-либо функции. Организации существуют для достижения каких-либо целей, удовлетворяя своих членов физкультурно-спортивного коллектива. Организации могут достичь таких целей, которые невозможно достигнуть отдельным индивидуумам. Организация – неотъемлемая часть общества, охватывающая как государственный, так и частный сектор.

Организации бывают разных форм, типов и размеров. Структура управления и функционирования всех организаций различается вследствие несходства их природы, цели, решаемых задач, а также поведения работающих в ней людей.

Несмотря на отличия, разнообразным организациям присущи три общих признака:

- ✓ люди;
- ✓ цели;
- ✓ структура.

Структура – совокупность элементов, связей, отношений, характеризующая систему как нечто целое.

Организационная структура – система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение функции фирмы.

Организационная структура исходит:

- ✓ из целей и задач организации;
- ✓ производственных функций;
- ✓ управленческих функций фирмы;
- ✓ факторов внутренней и внешней среды.

В структуре управления выделяют следующие элементы:

- ✓ звенья (отделы);
- ✓ уровни (ступени управления);
- ✓ связи (горизонтальные и вертикальные).

Звено (отдел) – организационно обособленный, самостоятельный орган управления.

Уровни менеджмента – группа отделов, занимающая определённую степень в управленческой иерархии.

Структура объединяет человеческие и материальные ресурсы, упорядочивает связи между ними.

Управленческая структура влияет на поведение, эффективность деятельности людей.

Управленческие понятия организационной структуры:

- 1) ответственность за полномочия;
- 2) делегирование полномочий;
- 3) централизация и децентрализация управления;
- 4) ответственность;
- 5) контроль;
- 6) нормы управляемости;
- 7) организационная политика фирмы;
- 8) модель управленческих решений.

Значимость организационной структуры:

- 1) обеспечивает координацию всех функций менеджмента;

2) определяет права и обязанности (полномочия и ответственность на организационных уровнях);

3) обеспечивает эффект деятельности фирмы;

4) определяет поведение сотрудников фирмы.

Требования к организационной структуре:

1) оптимальность (если между звеньями и ступенями управления устанавливаются рациональные связи);

2) оперативность (от принятия решений до исполнения не должны происходить необратимые отрицательные изменения);

3) надёжность (бесперебойность связи, достоверность передачи информации);

4) экономичность (нужный эффект при минимальных затратах);

5) гибкость (способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды);

6) устойчивость структуры управления (целостность функционирования системы управления и её элементов, неизменность её основных свойств, при различных внешних воздействиях);

7) минимальное количество управленческих звеньев, устранение дублирования.

Факторы, влияющие на выбор организационных структур:

1) внутренние (сложность, централизация, нормы управления);

2) внешние (общие) (стратегия организации, размер организации, технология (продукт), внешняя среда);

3) специальные (эффект выполнения и контроль, компьютеризация информационных процессов).

Разновидности механистических (бюрократических) структур:

1) функциональные структуры (деление по функциям);

2) дивизионные структуры (деление на отделы):

а) на потребителя (покупателя);

б) по территориальному признаку (районные, городские, областные и др.);

в) по продукту (оздоровительные, образовательные, зрелищные услуги и др.).

3) линейные структуры (руководство осуществляется по вертикали, т.е. каждый уровень по иерархии подчиняется вышестоящему уровню);

4) линейно-функциональные структуры (комбинированные, линейно-штабные).

При матричной структуре помимо обычных функциональных подразделений создаются специальные проектные группы, возглавляемые руководителями проектов. Каждый руководитель проекта приглашает для

реализации проекта необходимых специалистов из соответствующих функциональных групп. После выполнения проекта группа расформировывается.

Органические структуры:

- 1) проектные (программно-целевые) создаются временно для решения конкретных задач проекта;
- 2) матричные (комбинация двух видов структур: по функции и по продукту);
- 3) инновационные;
- 4) бригадные; бизнес-центры;
- 5) группы экспертов;
- 6) интегрированные;
- 7) модульные;
- 8) конгломератовые.

Семинарское занятие 1

к теме 2 «Система механизмов спортивного менеджмента»

Вопросы для рассмотрения

1. Раскройте понятие «система менеджмента».
2. Определите взаимосвязь отрасли «физическая культура и спорт» с национальной экономикой Республики Беларусь.
3. Раскройте цель менеджмента в физической культуре и спорте.
4. Что представляет собой организационный механизм менеджмента: понятие организации, виды организации, уровни управления, объект, субъект управления?
5. Охарактеризуйте экономический и организационный механизмы менеджмента.

Литература

1. Степанова, О. Н. Маркетинг в физкультурно-спортивной деятельности : учеб. пособие / О. Н. Степанова. – М. : Совет. спорт, 2008. – 480 с.
2. Переверзин, И. И. Искусство спортивного менеджмента / И. И. Переверзин. – М. : Совет. спорт, 2004.
3. Основы менеджмента и маркетинга / под общ. ред. Р. С. Седегова. – Минск : Высш. шк., 1995.
4. Савинский, А. И. Рынок, маркетинг, менеджмент / А. И. Савинский. – Минск : Ураджай, 1995. – С. 107–115.
5. Вилькин, Я. Р. Управление и экономика физической культуры и спорта : учеб. пособие для училищ олимп. резерва / Я. Р. Вилькин. – Минск : Госкомспорт РБ, 1992.

6. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М. И. Золотов [и др.]. – М. : Академия, 2001.
7. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – Минск : Белорусское-пресс, 1997. – С. 139–165.
8. Аристова, Л. В. Физическая культура: отрасль в новых условиях взаимодействия / Л. В. Аристова, С. П. Шпилько. – М. : Физкультура и спорт, 1992.

ТЕМА 3. ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

План

1. Функции менеджмента в сфере физической культуры и спорта.
2. Принципы менеджмента в сфере физической культуры и спорта.
3. Методы менеджмента в сфере физической культуры и спорта.

1. Функции менеджмента в сфере физической культуры и спорта Функциональные разновидности менеджмента:

1) Стратегический менеджмент:

- выбор среды и системы действий по достижению долгосрочных целей в постоянно меняющейся внешней среде;
- миссия организации (глобальные цели);
- потенциал организации (ресурсы – материальные, кадровые, внутренние и внешние).

2) Программный (проектный) менеджмент, т.е. под отдельную программу или проект (например, Чемпионат мира по хоккею 2014).

Функции:

- отдельные проекты и программы;
- создание временных коллективов, отвечающих за разработку этих проектов.

3) Организационный менеджмент.

Функции:

- организация;
- проектирование;
- создание организационных структур;
- разграничение функций, обязанностей, ответственности;
- установление взаимосвязей между отделами, службами, персоналом;
- осуществление правил;
- принятие управленческих решений.

4) Персонал – менеджмент.

Функции:

- формирование трудового коллектива;
- полное использование их способностей;
- создание команды;
- заключение договоров, контрактов;
- политика подбора, найма, расстановки, воспитания, повышение квалификации, политика карьерного роста;
- управление конфликтами;
- ответственность за организацию.

5) Инновационный менеджмент.

Функции:

- управление инновационными процессами;
- создание нового, усовершенствование услуг, товара, конкретного технологического процесса и др.

6) Риск – менеджмент.

Функции:

- деятельность по оценке рисков, которые могут возникнуть в процессе работы физкультурно-спортивного объединения, в управлении организацией, в управлении процессами;
- изменение условий на рынке;
- материальные, кадровые, финансовые потери;
- травматизм спортсменов.

7) Финансовый менеджмент.

Функции:

- управление финансово-хозяйственной деятельностью;
- управление оборотными активами;
- блок внутренних финансов.

В практике менеджмента различают три разновидности функций менеджмента:

- 1) общие (основные);
- 2) специальные;
- 3) частные (конкретные).

Общие функции (присущи всем социальным системам управления):

- планирования (прогнозирования);
- организации;
- координации;
- мотивации;
- контроля.

Общие функции осуществляются во всех отраслях народного хозяйства, в любом ФСО, а состав и содержание этих функций обеспечивает достижение цели в заданные промежутки времени в условиях организационных ресурсов.

Специальные функции связаны с миссией физкультурно-спортивной организации (они доминируют в отдельных организациях). Например, главная миссия фабрики по производству спортивной одежды – выпуск продукции (производство товаров).

Частные функции специфичны и связаны с осуществлением непрофильной для организации деятельности. Например, введение маркетинга помогает расширить поле деятельности предприятия, физкультурно-

спортивного объединения, улучшить экономическое положение, создавать новые рабочие места, удовлетворять спрос потребителей.

Функции менеджера

Функции менеджера направлены на определение цели физкультурно-спортивного объединения, фирмы. Для достижения цели необходимо решить задачи. Менеджеры ставят конкретные задачи перед персоналом, организуют и классифицируют работу, создают необходимую организационную структуру, подбирают состав исполнителей и руководящих работников, осуществляют обеспечение побуждающих мотивов и постоянную связь и согласование действий с персоналом, анализируют деятельность организации, оценивают работу каждого работника, обеспечивают рост карьеры людей.

Таким образом, менеджер в отрасли физической культуры и спорта должен быть готов к организованной, управленческой, планово-экономической, исследовательской, предпринимательской деятельности.

Функции менеджера расширяются от выполняемой им роли:

- Номинальный начальник (главный руководитель).
- Получатель информации (староста).
- Распределитель информации (распространитель).
- Оратор.
- Предприниматель.
- Распределитель ресурсов (самый главный организатор).
- Посредник (ведущий переговоры).

Планирование

Менеджмент включает в себя основные направления организации, т. е. формирование основных целей, задач и подзадач; разработку планов организации по основным направлениям деятельности.

Виды планирования:

- стратегическое планирование (5–20 лет) включает цель для решения конкретных проблем, основные показатели развития (на частном уровне и в крупных организациях);
- среднесрочное планирование (5 лет) включает количество информации по распределению ресурсов, по производству, осуществлению технических процессов, капитальное включение, источники финансирования, потребности в кадрах;
- текущее планирование (1 год) осуществляется путём детальной разработки оперативных планов для фирмы в целом и её отдельных подразделений (квартальные, полугодовые, месячные).

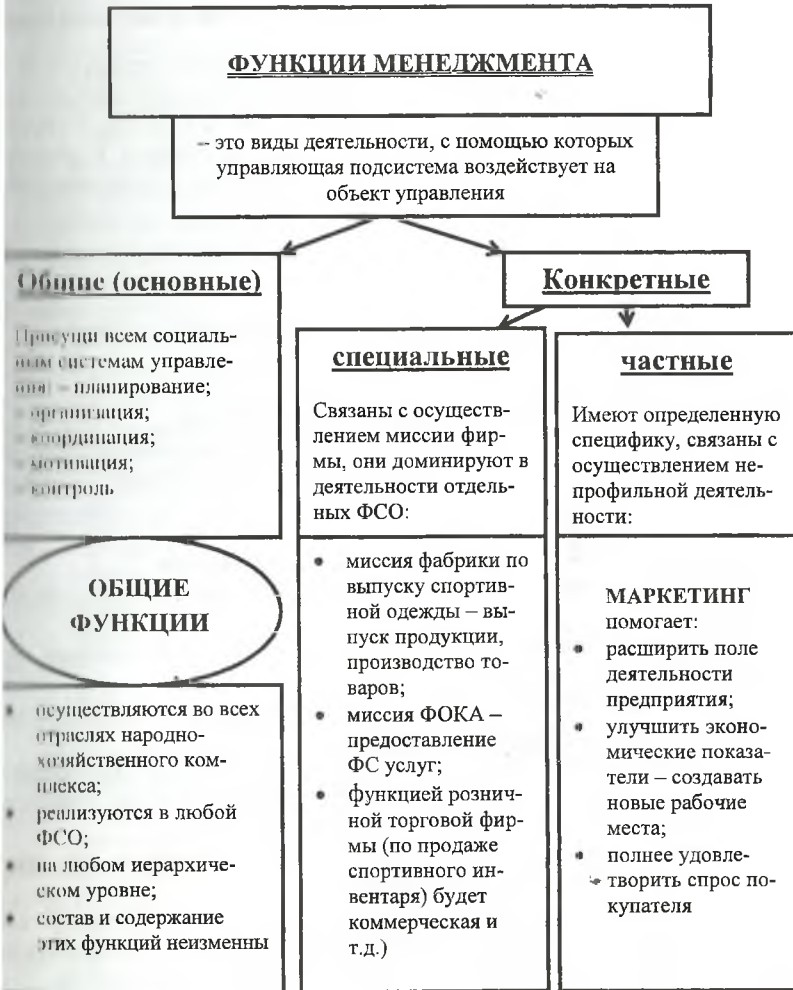


Рисунок 3 – Функции менеджмента

2. Принципы менеджмента в сфере физической культуры и спорта

Принципы – основные правила, которыми руководствуются в менеджменте. Принципы вытекают из законов и закономерностей. Они отражают черты экономики, системы, в рамках которой действуют, и обусловлены производственными отношениями, господствующими в обществе. Менеджмент в социалистической экономике – это государственная собственность на средства производства.

Принципы:

- плановость;
- единство политики и экономики;
- демократического централизма (подчинение снизу доверху).

Менеджмент в рыночной экономике.

Принципы:

- право быть собственником всех видов имущества;
- экономическое самоопределение личности, т.е. использование своего наработанного потенциала, экономическая свобода производителя услуг, товара;
- широкая сеть мер социальной защищённости.

В менеджменте различают три группы принципов:

1. Общие и структурно-функциональные принципы управления производством.
2. Принципы, определяющие взаимоотношения в коллективе, или принципы управления людьми.
3. Принципы, способствующие формированию личности менеджера.

К 1-й группе принципов относятся:

- принцип прибыльности, т.е. ориентация на успех не количеством продукции, а качеством, повышение производительности труда. Определяет состояние фирмы, организаций, ее выживание и развитие;
- принцип маркетингового менеджмента научного и искусного управления, а также на рынок сбыта продукта;
- принцип организационных структур (органические и механические, линейные, функциональные, линейно-функциональные, программные, проектные, инновационные), т.е. простота структур, скромный штат управления, функционирования, учет децентрализации управления – передача полномочий на нижестоящие уровни управления, а также коллективное принятие решения;
- принцип плановости и стратегического планирования, основанных на производительной работе, экономическом самоопределении личности;
- принцип научной организации труда (с использованием средств ФК, производственная гимнастика, после рабочее восстановление в кабинетах здоровья, психологической терапии и др.);

принцип компьютеризации;

принцип инновации:

- а) повышать готовность каждого работника к инновации;
- б) обновление товаров, услуг, методов представления и работы с клиентами;
- в) создание инновационных групп;
- г) независимых групп экспертов и др.;

принцип структурных перестроек.

1-я группа принципов включает человеческий фактор, человеческие отношения, политику менеджмента во всех высокоразвитых странах. Основные принципы:

- принцип рационального сочетания перспективной, целевой направленности работы с решением текущих и оперативных задач;
- принцип необходимого разнообразия управляющих воздействий на работников, на конкретного работника, разнообразить выбор методов и средств, использовать их с учетом личности, групп или в целом коллективе;
- принципы индивидуализации, т.е. необходимо знать особенности индивидуальных, реакции на различные замечания, отношение к различного рода стимулам;
- принцип верности своему делу (базируется на общечеловеческой ценности, общности интересов);
- принцип стимулирования, мотивации моральной, духовной, материальной;
- принцип главного звена – определение главных участников, задач;
- принцип непрерывности управляющих воздействий;
- принцип расширения сфер общения с подчиненными;
- принцип партнерства в отношениях;
- принцип создания лучших условий труда;
- принцип создания и формирования культуры;
- принцип удовлетворения культурных и социально-бытовых потребностей (досуг, жилье, детский сад);
- принцип формирования личности менеджмента (целенаправленное воспитание, самовоспитание, специальная подготовка менеджерских кадров).

Принципы менеджмента влияют:

- на действенность управления;
- эффективность производства;
- завоевание новых рынков сбыта;
- формирование микроклимата в ФСО.

К 3-й группе принципов относятся:

- самоподготовка;
- самовоспитание;
- специальная профессиональная подготовка.

3. Методы менеджмента в сфере физической культуры и спорта

Методы менеджмента в сфере физической культуры и спорта представляют собой конкретные способы воздействия субъекта на объект.

Методы менеджмента в сфере физической культуры и спорта разделяют на три группы:

- 1) организационные методы,
- 2) экономические,
- 3) социально-психологические.

1. Организационные методы менеджмента базируются на организационных отношениях между органами управления организациями, организациями и работниками, на отношениях власти и подчинения.

Методы организационно-стабилизирующего воздействия применяются для создания организационной основы совместной работы и заключаются в распределении функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установлении порядка, деловых взаимоотношений.

Методы распорядительного воздействия используются для решения текущих задач и позволяют корректировать деятельность с учётом изменения ситуации.

Методы дисциплинарного воздействия предназначены для ликвидации отклонений в деятельности, для обеспечения чёткого и своевременного выполнения установленных обязанностей.

Административные методы связаны с природой государственного управления, проявляющейся в различных обстоятельствах и ситуациях.

Методы правового регулирования – это применяемые государством средства правового воздействия на общественные отношения. Различают два способа правового регулирования: авторитарный и автономный. Авторитарный способ используется при регулировании административных и других правоотношений и характеризуется тем, что одна сторона правоотношений наделена правом, устанавливая другой стороне правоотношений содержание её деятельности. Автономный способ стороны правоотношений являются равноправными и в рамках действующего законодательства могут самостоятельно устанавливать содержание своих прав и обязанностей, изменять или прекращать их.

2. Экономические методы менеджмента предназначены для воздействия на экономические отношения.

3. Социально-психологические методы используются для воздействия на социально-психологические отношения людей и характерны для менеджмента физкультурно-спортивной организации.

К социально-психологическим методам относят:

➤ формирование трудовых коллективов с учётом социально-психологической характеристики людей, что создаёт благоприятные усло-

ция для совместной деятельности и социального развития физкультурно-спортивной организации;

» социальное нормирование поведения, в том числе путём поддержания традиций физкультурно-спортивной организации;

» социальное регулирование, связанное с учётом реального воздействия социальных интересов, их единства и разнообразия;

» социальное стимулирование за счёт создания обстановки социально-психологической заинтересованности в достижении целей деятельности физкультурно-спортивной организации;

» удовлетворение культурных и социально-бытовых потребностей работников, в том числе обеспечение возможностей для проведения досуга, предоставления жилья, благ.

Семинарское занятие 2

к теме 3 «Функции, принципы и методы спортивного менеджмента»

Вопросы для рассмотрения

1. Дайте определение функции управления, установите её место в системе управленческих категорий.

2. Что лежит в основе разделения функций на общие и конкретные? Дайте краткую характеристику тех и других.

3. Охарактеризуйте функции менеджмента: планирования, организации, координации, мотивации, контроля.

4. Дайте характеристику общих и структурно-функциональных принципов менеджмента.

5. Назовите основные методы менеджмента, дайте краткую характеристику.

Практическое занятие 1

к теме 3 «Функции, принципы и методы спортивного менеджмента»

Вопросы для рассмотрения

1. Проанализируйте и выясните весомость таких функций менеджмента, как планирование и организация. Выясните роль каждой из них в Вашей организации.

2. Разработайте схему реализации процесса контроля в Вашей физкультурно-спортивной организации. Найдите и опишите ситуацию, где бы контроль отрицательно воздействовал на работников.

3. Предложите варианты использования мотивации в Вашей организации.

Литература

1. Переверзин, И. И. Искусство спортивного менеджмента / И. И. Переверзин. – М. : Совет. спорт, 2004.
2. Основы менеджмента и маркетинга / под общ. ред. Р. С. Седегова. Минск : Высш. шк., 1995.
3. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. Минск : Эконом-пресс, 1997. – С. 139–165.
4. Золотов, М. И. Менеджмент и маркетинг в спорте: краткий словарь-справочник / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов. – М.: Академия, 1991.

ТЕМА 4. РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ

План

1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления отраслью физической культуры и спорта.
2. Организация деятельности кадровых служб. Отбор персонала.
3. Повышение квалификации.

1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления отраслью физической культуры и спорта

Уровень работы зависит не столько от финансов и материально технической базы, сколько от людей (персонала) организации (отрасли) физической культуры и спорта.

Работа с персоналом должна давать практические ответы на следующие вопросы:

- ✓ для чего, как и сколько необходимо работников?
- ✓ откуда взять компетентных профессионалов, как их найти?
- ✓ как их использовать наилучшим образом?
- ✓ как их оценить?
- ✓ как добиться их эффективной работы и заинтересованного отношения к делу?
- ✓ как поддержать необходимый уровень профессионализма работника?

Шесть основных причин необходимости организациям менеджеров, а именно от них требуется (по Минцо):

- организовать достижение основной цели – эффективного производства товаров или услуг;
- обеспечивать и поддерживать стабильность организации;
- принимать ответственность за разработку стратегии и целенаправленного приспособления организации к изменениям среды;
- гарантировать доведение дел до конца, тем людям, которые за это отвечают;
- служить ключевым связующим звеном между организацией и внешней средой;
- являться носителем формального статуса и полномочий в рамках организационной системы.

Персонал в сфере физической культуры и спорта – это категории работников, которым в силу их способностей, профессиональных знаний и умений, опыта и компетентности поручено осуществлять деятельность физкультурно-спортивных учреждений.

Категории персонала:

- ✓ руководители (организация, планирование и др.);

- ✓ специалисты (функциональное руководство);
- ✓ технический и младший обслуживающий персонал (секретари, вахтёры, рабочие).

Руководители различаются по уровню управления:

- ✓ высшие (республиканские и областные);
- ✓ средние (региональные и городские);
- ✓ низшего звена (уровни учреждений ФКСТ).

Задачи менеджера по работе с персоналом:

- ✓ сделать работников способными к совместным действиям;
- ✓ придать их усилиям эффективность и результативность работы;
- ✓ сгладить присущие людям индивидуальные недостатки;
- ✓ оценивать работу.

Требования к работникам ФКСТ:

- ✓ психосоматическое здоровье (физическое, психическое, внешняя привлекательность);
- ✓ профессиональная компетентность (умения и навыки, профессиональный и деловой опыт);
- ✓ личностно-нравственные качества (добросовестность, порядочность, надёжность, принципиальность).

Специфические требования: ориентация на творческую деятельность, на работу с людьми, способность к публичной импровизации, способность быть педагогом и воспитателем.

Основные цели управления персоналом:

- повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала;
- ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников;
- разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала;
- выработка правил приёма и увольнения персонала;
- решение вопросов обучения и повышения квалификации персонала.

Предмет управления персоналом – трудовые отношения в организации.

Объект управления – персонал организации.

Функции, выполняемые персоналом:

- общественно-продуктивная (выпуск продукции, услуг);
- социально-интегративная (обеспечение общественных, групповых и индивидуальных интересов работников);
- управленческо-политическая (самоуправление).

2. Организация деятельности кадровых служб. Отбор персонала
Организация деятельности кадровых служб:

1. Найм рабочей силы (планирование, набор (внешний, внутренний), отбор, тестирование).

2. Подготовка и продвижение (разработка программ обучения, профессиональное обучение, корректировка жизненных планов).

3. Стимулирование и оплата труда (анализ трудовых ресурсов, планирование затрат на персонал, тарифные соглашения, изучение мотивации труда, стимулирование, компенсации, система оплаты труда).

4. Изучение и оценка кадров (анализ качества трудовой жизни, важнейших личных потребностей через деятельность в организации).

5. Трудовые отношения (изучение социальной напряжённости, заключение договоров, развитие отношений с организациями самоуправления).

6. Стратегическое управление (разработка стратегии управления, анализ рынка рабочей силы, планирование потребностей, обеспечение рентабельности кадровой информацией).

7. Профессиональная профориентация (профориентация, адаптация кадров в коллективе).

8. Охрана труда и техника безопасности (медобслуживание, инструктаж).

Отбор персонала

Процесс отбора включает:

1. Критерии оценки личности работы (нормы поведения, характеристики профессиональных навыков).

2. Экспертную оценку (подбор тестов, задач и упражнений).

3. Наблюдение и отчёт (приглашение претендентов, тестирование, интервьюирование).

4. Оценку (критерии оценки кадров, описание полученных результатов).

5. Обратную связь (принятие решения: принять, дополнительное тестирование, не подходит).

Подбор персонала включает:

1. Этап планирования потребностей в кадрах.

2. Разработку требований к должности или рабочему месту.

3. Этап набора и отбора работников.

Цель кадрового планирования – предоставление работникам рабочих мест в нужное время и в нужном количестве, в соответствии с их потребностями, способностями, возможностями и с требованиями организации.

Задачи кадрового планирования:

1. Определение потребностей в персонале.

2. Привлечения необходимого персонала и его сокращение.

3. Обеспечение развития персонала, в соответствии с будущими потребностями организации.

4. Определение и оптимизация затрат на проведение запланированных мероприятий.

На потребность организации в персонале влияют различные **факторы**:

✓ задачи, программы функционирования и развитие организации;

- ✓ структура и качество организации;
- ✓ масштабы применения новых технологий;
- ✓ индивидуальные показатели производительности;
- ✓ возможности замещения одних работников на других, работающих более производительнее;
- ✓ объём и структура рабочего времени организации.

Виды потребностей в персонале:

1. Качественная (различных профессий и специальностей, с разными уровнями квалификации).
2. Количественная.
3. Текущая потребность (с учётом уровня текущего и естественного движения кадров).
4. Будущая – перспективная (прогнозирование численности для реализации будущих целей организации).
5. Набор работников (обеспечение достаточного количества кандидатов на все требующие замещения должности и специальности).

Виды набора:

1. Внешний (средства привлечения внешних кадров).
2. Внутренний (перемещение и продвижение по службе).

Внутренний набор обычно осуществляется в следующих случаях:

- а) стремление минимизировать численность персонала;
- б) перераспределение персонала;
- в) передвижение по иерархической лестнице.

После проведения процедуры набора организации осуществляет отбор персонала. **Отбор персонала** – оценка кандидатов и выбор наиболее подходящих из резерва, созданного в ходе набора, в соответствии с заранее установленными критериями.

Критерии отбора должны соответствовать:

- ✓ содержанию работы или требованиям должности;
- ✓ учитывать все основные характеристики работы или должности;
- ✓ быть объективными;
- ✓ обеспечивать устойчивость результатов.

Отбор производится на основе информации:

- о базовом и специальном образовании кандидатов;
- уровне профессиональных навыков;
- стаже работы по специальности;
- возрасте.

При отборе используются методы:

- ✓ собеседование;
- ✓ испытание;
- ✓ проверка кандидатов в центрах оценки.

4. Повышение квалификации

Цели повышения квалификации кадров:

Основные

Передача:

- профессиональных знаний;
- общеобразовательных знаний;
- знаний в области менеджмента.

Дополнительные

Обучение:

- установлению и поддержанию контактов;
- проведению переговоров;
- методике обучения;
- сотрудничеству с внешней и внутренней средой;
- реализации стратегических задач.

Повышение квалификации осуществляют:

- институты повышения квалификации;
- вузы, аспирантура.

Изменение принципов переподготовки включает работу в современных рыночных условиях, ставит задачу межотраслевой организованной профессиональной переподготовки менеджерских кадров.

Изменения в структуре переподготовки:

- обновлённая переподготовка (на будущее);
- повышение квалификации всех категорий работников;
- переподготовка.

Литература

1. Основы менеджмента и маркетинга / под общ. ред. Р. С. Седегова. –

Минск : Выш. шк., 1995.

2. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М. И. Золотов [и др.]. – М. : Академия, 2001.

3. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – Минск : Эконом-пресс, 1997. – С. 139–165.

4. Золотов, М. И. Менеджмент и маркетинг в спорте : краткий словарь-справочник / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов. – М. : Академия, 1991.

5. Экономика физической культуры и спорта : учеб. пособие / под ред. Е. В. Кузьмичёвой. – М. : Физ. культура, 2008. – 480 с.

6. Кулей, И. Учебник для предпринимателей: Обучение основам малого бизнеса / И. Кулей. – Фонд КАУНТЕРПАРТ, США, 1996.

7. Фишер, Р. Путь к согласованию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М. : Наука, 1990.

8. Тарасов, В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / В. К. Тарасов. – Л. : Машиностроение, 1989.

ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

План

1. Характер, содержание труда менеджера.
2. Основные направления рациональной организации труда.
3. Культура управленческого труда.

1. Характер, содержание труда менеджера

Менеджер – руководитель, занимающий постоянную должность в организации, наделённый полномочиями в области принятия решений по вопросам её деятельности в рыночных условиях. В его подчинении находятся люди.

Менеджеры – это люди, которые обеспечивают выполнение работ за счёт других людей. Их успех – побуждение других людей к работе.

Менеджер – это наёмный управляющий.

Спортивный менеджер – специалист, владеющий искусством научного управления физкультурно-спортивной организацией, занимающий в ней руководящую должность и наделённый правом принимать управленческие решения.

Должностные обязанности менеджера:

- ✓ управление предпринимательской, коммерческой деятельностью, получение прибыли; стабильное функционирование, удовлетворение потребностей, поддержание деловой репутации в соответствии с полномочиями и выделенными ресурсами;
- ✓ планирует коммерческую деятельность;
- ✓ контролирует выполнение бизнес-планов и заключает договоры, контракты, оценивает степень возможного риска.
- ✓ анализирует и решает организационно-технические, кадровые, социально-психологические проблемы;
- ✓ осуществляет подбор и расстановку кадров;
- ✓ организует связи с деловыми партнёрами;
- ✓ анализирует спрос на физкультурно-спортивные услуги и товары физкультурно-спортивного назначения;
- ✓ изучает и оценивает потребности покупателей в товарах и услугах;
- ✓ обеспечивает рост прибыльности, конкурентноспособности и качества физкультурно-спортивных товаров и услуг;
- ✓ координирует деятельность на своём участке работы.

Менеджер должен знать:

- ✓ правовые и нормативные акты предпринимательской и коммерческой деятельности;
- ✓ рыночную экономику, предпринимательство и ведение бизнеса в сфере физической культуры и спорта;

- ✓ конъюнктуру рынка, порядок ценообразования;
- ✓ теорию и практику работы с персоналом;
- ✓ формы и методы рекламных компаний;
- ✓ порядок разработки бизнес-планов, договоров, контрактов;
- ✓ этику делового общения;
- ✓ основы технологии производства физкультурно-спортивных услуг, товаров физкультурно-спортивного назначения. В профессиональной деятельности менеджер сферы физической культуры и спорта исполняет различные роли.

Таблица 1 – Роли менеджера

Межличностные	Информационные	Решающие
<p><u>Роль руководителя:</u> В символической власти, представляет организацию в формальных вопросах.</p> <p><u>Роль лидера:</u> В ответственность за персонал, его мотивацию и соблюдение субординации.</p> <p><u>Совокупная роль:</u> В участвует в горизонтальных отношениях с индивидуумами и группами вне рамок своего подразделения или организации в целом.</p>	<p><u>Роль наблюдателя:</u> ➤ получение информации от внутренних и внешних источников (формальной или неформальной информации).</p> <p><u>Роль распорядителя:</u> ➤ центральная фигура в передаче информации.</p> <p><u>Роль докладчика:</u> ➤ передаёт информацию другим инстанциям, вышестоящим органам.</p>	<p><u>Роль предпринимателя:</u> ➤ инициирование, планирование целенаправленных изменений, принятий мер для улучшения ситуации.</p> <p><u>Роль человека, разрешающего проблемы:</u> ➤ нормализация положения, нахождение выхода из ситуации.</p> <p><u>Роль распорядителя ресурсов</u> (времени, персонала, денег и др.) – планирует, контролирует.</p> <p><u>Роль ведущего переговоры:</u> ➤ выработка новых соглашений, ответственность за размещение ресурсов.</p>

2. Основные направления рациональной организации труда

Основными принципами рациональной организации труда менеджеров в сфере физической культуры и спорта являются:

1. Принцип комплексности (касается совокупно всех направлений деятельности, всех работников физкультурно-спортивной организации, полноты рассмотрения решения).
2. Принцип системности (система организации труда, согласованность действий всех служб, работников).
3. Принцип регламентации (соблюдение правил, положений, указаний, инструкций и т.д.).

4. Принцип специализации (закрепление специальных функций и ответственности).

5. Принцип стабильности (стабильный состав функций, задач).

6. Принцип целенаправленного творчества (творчество при проектировании и повседневной организационно-управленческой деятельности творческий потенциал персонала).

Направленность организации труда:

1. Уровень оплаты и стимулирование труда физкультурно-спортивных кадров.

2. Разделение и кооперация труда.

3. Техническое обеспечение и механизация труда.

4. Нормирование труда.

5. Благоприятный режим и условия труда.

3. Культура управленческого труда

«Культура» (от лат. cultura) означает воспитание, образование, развитие

В широком смысле понятие «управленческая культура» используется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления в физкультурно-спортивной организации (отрасли), профессионального и нравственного развития менеджера в сфере физической культуры и спорта. В узком смысле «культура управленческого труда» может пониматься как служебная этика.

Управленческую культуру можно представить как совокупность типичных для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определённые нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

➤ юридические нормы труда (отражены в государственных правовых и нормативных актах);

➤ моральные нормы (регулируют поведение менеджера в рамках морали и нравственности);

➤ организационные нормы (устанавливают структуру организации состав и порядок деятельности подразделений и их руководителей, порядок организации, субординацию взаимодействия);

➤ экономические нормы (регулируют экономическую деятельность организации).

Основные элементы культуры управленческого труда:

✓ личная культура менеджера;

✓ культура и содержание рабочего места;

✓ рациональное распределение рабочего времени;

- ✓ культура проведения массовых физкультурно-спортивных, оздоровительных и других мероприятий;
- ✓ организационная культура;
- ✓ культура приёма посетителей;
- ✓ культура речи и т.п.

Литература

1. Основы менеджмента и маркетинга / под общ. ред. Р. С. Седего. – Минск : Высшая школа, 1995.
2. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / И. Золотов [и др.]. – М. : Академия, 2001.
3. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – Минск : Эконом-пресс, 1997. – С. 139–165.
4. Золотов, М. И. Менеджмент и маркетинг в спорте : краткий словарь-справочник / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов. – М. : Академия, 1991.
5. Экономика физической культуры и спорта : учеб. пособие / под ред. В. П. Кузьмичёвой. – М. : Физ. культура, 2008. – 480 с.
6. Кулей, И. Учебник для предпринимателей: Обучение основам малого бизнеса / И. Кулей. – Фонд КАУНТЕРПАРТ, США, 1996.
7. Фишер, Р. Путь к согласованию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М. : Наука, 1990.
8. Тарасов, В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / В. К. Тарасов. – Л. : Машиностроение, 1989.

ТЕМА 6. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА. ИСКУССТВО ОБЩЕНИЯ И ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

План

1. Характеристика стилей руководства.
2. Формы и организация общения.
3. Деловые совещания и деловые переговоры.

1. Характеристика стилей руководства

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к своим подчинённым с целью повлиять на них и побудить к действию (выполнению заданий).

«Стиль» (с греческого) – стержень для писания на восковой доске. Стиль руководства – своего рода «почерк» в действии менеджера.

Таблица 2 – Факторы формирования стилей руководства

Объективные факторы (не зависящие от менеджера)	Субъективные факторы (зависящие от менеджера)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ стиль руководства вышестоящего менеджера; ➤ возрастные, общеобразовательные, социально-психологические характеристики коллектива; ➤ особенности решаемых задач; ➤ здоровье менеджера. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ человеческие и деловые качества; ➤ знания и навыки, опыт управленческой деятельности; ➤ манера поведения; ➤ здоровье менеджера.

Таблица 3 – Основные подходы к изучению стилей

С позиции личных качеств	Поведенческий	Ситуационный
<ul style="list-style-type: none"> ➤ практика показала, что, обладая набором личных качеств, человек не всегда становится руководителем 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ в зависимости от манеры поведения с подчинёнными 	стили руководства и личные качества менеджера соответствуют ситуационным факторам: <ul style="list-style-type: none"> ➤ потребностям и личным качествам подчинённых; ➤ характеру задания; ➤ требованиям к воздействию внутренней среды; ➤ имеющейся у менеджера информации

Разновидности стилей руководства:

Теория Мак-Грегера (учёный в области лидерства)

- ✓ люди не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- ✓ у людей нет честолюбия, они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили, больше всего люди хотят быть подчинёнными;

✓ чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать приказы, строгий контроль и угрозу наказания.

Теория «X» (автократ)

Автократ централизует полномочия, регламентирует работу подчинённых и почти не предоставляет им свободу действия.

- ✓ требует, чтобы обо всех делах докладывали ему;
- ✓ ограничивает контакты с подчинёнными;
- ✓ единолично принимает решения, не давая возможности проявить инициативу подчинённым;
- ✓ категоричен, часто резок с людьми;
- ✓ его цель увольнения: «мы не сработались»;
- ✓ настаивает, но никогда не просит;
- ✓ для него характерны догматизм и стереотипность мышления;
- ✓ всё новое принимает с осторожностью или вообще не воспринимает, т.е. в управленческой деятельности пользуется одними и теми же методами;

✓ создаёт напряжённую обстановку (подчинённые в этом случае желают бы избежать жёсткого контакта с таким менеджером).

Теория «Y» Мак-Грегера (демократический руководитель).

- ✓ труд — это естественный процесс, если созданы условия, люди возьмут на себя не только ответственность, они будут стремиться к ней;
- ✓ если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- ✓ приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- ✓ способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Демократический руководитель:

- не навязывает свою волю подчинённым;
- высокая степень децентрализации руководства, автономия, самовыражение;
- «правильно реагирует» на критику.

Таблица 4 – Сравнительная характеристика авторитарного и демократического стилей руководства

Характеристики	Стили руководства	
	Авторитарный Директивный	Демократический
«Кредо», принцип	Руководитель – повелитель	Руководитель – подчинённый; координатор; партнёр
Авторитет	По должности (формальный)	По работе (реальный)
Степень организованности	Детальная организация исполнения работы	Гибкие организационные рамки исполнения работы
Вид решения	Единоличные	Коллегиальные
Делегирование полномочий	Делегируются только исполнительные задачи и ответственность за них	Делегируются общие задачи и общая ответственность
Вид контроля	Контроль исполнения	Контроль результата

Либеральный руководитель:

- ✓ предоставляет подчинённым полную свободу в определении своих целей и контроле над своей собственной работой;
- ✓ объём работы меньше, чем при демократическом стиле;
- ✓ качество работы ухудшается, появляется больше свободы.

Двумерная классификация стилей руководства (Блейк и Моутки)

Согласно данной классификации, при оценке стиля управления рассматривается:

- забота о производстве;
- забота о подчинённых и коллективе.

Первый стиль управления характеризуется сочетанием высоких требований по достижению производственных результатов и низкой заботы о людях. Такой руководитель строг, требователен к подчинённым. Принимает единоличные решения, относится «болезненно» к принятию решений со стороны подчинённых.

Второй стиль управления характеризуется максимальной заботой о людях, минимальным интересом и заботой о производстве. Руководитель внимателен к людям, приятен в общении, доверяет подчинённым.

Третий стиль управления характеризуется заботой о производстве и о людях. Руководитель занимает позицию наблюдателя, не форсирует события.

не проявляет инициативу, не последователен в своих действиях. «Постоянно объективна» иногда устраивает как коллектив, так и вышестоящее руководство.

Четвертый стиль управления характеризуется сочетанием заботы о деле и производстве. Руководитель использует метод «кнута и пряника», который сочетает критику с похвалой. Руководитель всегда на стороне подчиненных.

Пятый стиль управления характеризуется заботой о производстве и деле. Наблюдается повышение заинтересованности коллектива в достижении высоких результатов труда. Руководитель имеет высокую работоспособность, стремится к нововведениям, уверен в себе, поощряет активное участие подчиненных в делах производства.

2. Формы и организация общения

Общение – это процесс обмена информацией, опытом и сведениями (занимает от 50 до 90 % времени менеджера).

Внутренние коммуникации:

- ✓ координировать деятельность внутри предприятия;
- ✓ налаживать внешние контакты;
- ✓ доводить до сведения сотрудников решения руководства;
- ✓ влиять на сложность работы;
- ✓ оперативно и точно принимать решения;
- ✓ выполнять задания.

Внешние коммуникации:

- ✓ обмен информацией между ФСО и внешней средой;
- ✓ быть в курсе потребностей «реальных» и потенциальных покупателей;
- ✓ отслеживать новые тенденции в науке, изобретениях.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми. Он имеет четыре базовых элемента:

- 1) отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию;
- 2) сообщение – собственно информация;
- 3) канал – средство передачи;
- 4) получатель – кому предназначена информация.

Общезвестные каналы:

- ✓ передача речи и письменных материалов;
- ✓ электронные средства связи;
- ✓ видеоконференция.

3. Деловые совещания и деловые переговоры

Таблица 5 – Деловые совещания (классификация)

Признаки, виды				
По назначению	По периодичности проведения	По количеству участников	По степени стабильности	По принадлежности
<ul style="list-style-type: none"> ➤ вырабатывающие, принимающие решения; ➤ разъясняющие, уточняющие задания по реализации принятого решения; ➤ итоговые, оценочные; ➤ оперативные 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ разовые; ➤ регулярные; ➤ периодические 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ узкий состав (до 5 человек); ➤ расширенный (до 20 человек); ➤ представительный (свыше 20 человек) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ с фиксированным составом; ➤ с приглашением по списку; ➤ комбинированные 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ КФК, общественные организации; ➤ административные; ➤ научные; ➤ научно-практические; ➤ объединённые

Таблица 6 – Технология организации и проведения деловых совещаний

Подготовка	Проведение	Принятие решения
<p><u>Определение целесообразности:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ задачи; ➤ продумать альтернативы. <p><u>Состав участников:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ список участников. <p><u>Время проведения:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ один день (лучше среда или четверг); ➤ с 11 до 12 или 16–18 ч. <p><u>Место проведения:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ кабинет руководителя; ➤ конференц-зал 	<p><u>Продолжительность совещания:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 40–45 мин; ➤ после 90 мин наступает период отрицательной активности; ➤ перерыв 10–15 мин. <p><u>Регламент:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ устанавливается до начала совещания; ➤ особая роль председателя совещания; ➤ уважение к регламенту всех участников. <p><u>Протокол:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ официальный документ; ➤ фиксируются поручения 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ комиссия (специально выбранная); ➤ председатель подводит итоги и формирует решения. <p><u>Контроль выполнения решений:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ выбирает лицо для контроля исполнения

Совещание – привлечение коллективного разума к выработке решения. Основными целями совещания являются: прийти к согласованному решению, помочь руководителю принять решение, дать совет руководителю, проинформировать, разобрать жалобу, претензию, выдвинуть новую идею и др. Виды совещаний могут быть различными: информационные, проблемные, оперативные (по содержанию); ежедневные, декадными, месячными и т.п. (по времени проведения).

Протокол совещания – это первичный официальный документ, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения полученных заданий.

В протоколе фиксируются:

- наиболее важные моменты совещания;
- решения;
- сроки.

Модель протокола:

- ✓ дата;
- ✓ краткое содержание обсуждаемого вопроса;
- ✓ присутствовали;
- ✓ отсутствовали;
- ✓ повестка дня;
- ✓ тема совещания;
- ✓ обсуждали;
- ✓ выполнение решения возложено на (кого?).

Деловые переговоры – это средство, взаимосвязь между людьми и достижение соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо частично совпадающие интересы.

Условия эффективности переговоров:

- ✓ обе стороны должны иметь интерес к предмету переговоров;
- ✓ иметь полномочия на принятия решений (иметь право на ведение переговоров);
- ✓ иметь компетентность, знания в отношении предмета переговоров;
- ✓ учитывать интересы двух сторон, идти на компромиссы;
- ✓ доверие к партнёрам.

Таблица 7 – Модель проведения переговоров

Подготовка Переговоров	Проведение переговоров	Решение проблем (завершение переговоров)	Анализ итогов переговоров
<ul style="list-style-type: none"> - изучить: ➢ цель; ➢ партнёров по переговорам; ➢ ситуацию и условия по переговорам; ➢ присутствующих на переговорах; - организация переговоров 	<p><u>Методы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ вариационный; ➢ интеграции; ➢ компромиссов. <p><u>Приёмы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ встреча и вхождение в контакт; ➢ привлечение внимания участников переговоров; ➢ детальное обоснование предложений 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ резюмировать положительные моменты переговоров, где достигнуто соглашение сторон; ➢ при негативном исходе переговоров сохранить субъективный контакт и деловые контакты на будущее 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ сравнить цели и результаты; ➢ определить меры действия; ➢ сделать соответствующие выводы по итогам переговоров. ✓ анализ по завершению переговоров; ✓ анализ на высшем уровне (руководства)

Семинарское занятие 3

к теме 6 «Стиль руководства. Искусство общения и деловые переговоры»

Вопросы для рассмотрения

1. Раскройте понятие «стиль руководства».
2. Назовите разновидности стилей руководства.
3. Перечислите разновидности стилей руководства.
4. Раскройте роль общения в работе менеджера.
5. Дайте характеристику компонентов общения.

Практическое занятие 2

к теме 6 «Стиль руководства. Искусство общения и деловые переговоры»

1. Разработайте проект программы деловых переговоров. Ваша организация может оказать дополнительно физкультурно-оздоровительные услуги по фитнесу (образовательные услуги). Отдел маркетинга провел исследование рынка и обнаружил в одном из регионов большую потребность в Вашей продукции (услугах). Проведите переговоры с представителями

теоретически спортивной организации данного региона: 1 этап – подготовка переговоров; 2 этап – проведение переговоров; 3 этап – решение проблемы (завершение переговоров); 4 этап – анализ итогов деловых переговоров.

Литература

1. Основы менеджмента и маркетинга / под общ. ред. Р. С. Седогова. – Москва : Высш. шк., 1995.
2. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М. И. Золотов [и др.] – М. : Академия, 2001.
3. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – Минск : Белком-пресс, 1997. – С. 139–165.
4. Золотов, М. И. Менеджмент и маркетинг в спорте : краткий словарь-справочник / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов. – М. : Академия, 1991.
5. Экономика физической культуры и спорта : учеб. пособие / под ред. Е. П. Кузьминцвой. – М. : Физ. культура, 2008. – 480 с.
6. Кудей, И. Учебник для предпринимателей: Обучение основам ведения бизнеса / И. Кудей. – Фонд КАУНТЕРПАРТ, США, 1996.
7. Фишер, Р. Путь к согласованию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М. : Наука, 1990.
8. Тарасов, В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / В. К. Тарасов. – Л. : Машиностроение, 1989.

ТЕМА 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

План

1. Сущность и особенности управленческих решений.
2. Виды управленческих решений и требования, предъявляемые к ним. Технология подготовки и принятия решений.
3. Организационная разработка и реализация решений.

1. Сущность и особенности управленческих решений

При достижении цели человек, как и организация, может столкнуться с различными проблемами. При этом под целью понимается идеальное представление о желаемом, состоянии объекта управления или результате деятельности. Проблема может возникнуть в двух случаях:

- а) отклонение от нормы;
- б) при возникновении ранее неучтённых возможностей (предоступляющаяся возможность).

Проблема порождается некоторыми условиями, множество которых называется ситуацией. Совокупность проблемы и вызвавшей её ситуации – проблемная ситуация.

Любая проблема может иметь несколько способов разрешения, и альтернатив. Выбор единственной альтернативы из всего их множества осуществляется принятием решения.

Управленческие решения – это «протекающий» во времени мыслительный, эмоциональный и правовой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий.

Это определение позволяет трактовать решение с различных точек зрения:

- ✓ протекающий во времени процесс;
- ✓ волевой акт руководителя;
- ✓ предписание к действию;
- ✓ средство достижения цели;
- ✓ мыслительный процесс.

2. Виды управленческих решений и требования, предъявляемые к ним. Технология подготовки и принятия решений

Управленческие решения с учётом определённых отличительных признаков и направленности можно классифицировать по видам (таблицы 8 и 9).

Таблица 8. Классификация управленческих решений

Классификация	Управленческие решения
По функциональности	<ul style="list-style-type: none"> ➤ планирующие, координирующие, организующие, активизирующие, контролирующие
По субъекту принятия	<ul style="list-style-type: none"> ➤ индивидуальные – единоличное решение руководителя; ➤ коллегиальные – педсовета, федерации, правления спортивного клуба; ➤ коллективные – собрание акционеров ФСО
По причине возникновения	<ul style="list-style-type: none"> ➤ инициативные – самостоятельные, творческие; ➤ по предписанию – с необходимостью выполнять решения вышестоящих руководителей, организаций; ➤ ситуационные – в связи с событиями, нарушающими деятельность физкультурно-спортивной организации; ➤ программные – программ, проектов, разделов программ.
По способу фиксации	<ul style="list-style-type: none"> ➤ устные; ➤ письменные
По времени действия	<ul style="list-style-type: none"> ➤ долгосрочные; ➤ среднесрочные; ➤ краткосрочные
По направлению воздействия	<ul style="list-style-type: none"> ➤ внутренние; ➤ внешние – со «сторонними», вышестоящими организациями
По степени определенности	<ul style="list-style-type: none"> ➤ детерминированные применяются в условиях определённости, при наличии необходимой информации; ➤ вероятностные – в условиях риска, в связи с недостаточной информацией; ➤ неопределённые – в условиях неопределённости, при отсутствии необходимой и достаточной информации
По характеру творчества	<ul style="list-style-type: none"> ➤ рутинные вырабатываются по известной программе; ➤ селективные – с использованием инициативы и творчества в ограниченных пределах; ➤ адаптационные – с использованием нестандартных подходов на базе предшествующего опыта; ➤ инновационные – неординарные решения, содержащие нововведения

Требования к управленческому решению:

- ✓ минимальное число корректив;
- ✓ соответствие законодательству;
- ✓ иметь объективную целевую направленность;
- ✓ иметь параметры для выполнения внешнего и внутреннего контроля;

- ✓ учитывать возможные отрицательные последствия;
- ✓ быть научно обоснованным; своевременным; реально выполнимым; полномочным; «технологичным» по организации исполнения.

Таблица 9 – Классификация видов управленческих решений

Признаки	Решения
По уровню управления	➤ министр, ген. директор, начальник управления, председатель федерации, тренера
По масштабу воздействия	➤ общие – затрагивают систему в целом; ➤ частные (локальные) – выявление и устранение причин невыполнения задания
По содержанию	➤ научно-технические – установка нового оборудования; ➤ экономические – премирование; ➤ организационные
По характеру принятия решений	➤ оперативно-распорядительные – на уровне отдела, подразделения; ➤ хозяйственно-руководящие – на уровне руководителей; ➤ нормативные – президент, правительство
По частоте повторений	➤ стандартные – приём сырья; ➤ творческие – выбор новых поставщиков

3. Организационная разработка и реализация решений

Методы для организационной разработки и реализации решений могут быть различными (таблица 10).

Таблица 10 – Методы принятия решений

Неформальные (эвристические)	Коллективные	Количественные
Методика выбора принятия решений путём теоретического сравнения альтернатив, с учётом накопленного опыта. Применяются оперативно, базируются на интуиции руководителя. Недостатки: принятие неэффективных решений, интуиция иногда может подвести руководителя	Определяют круг лиц (руководителей и исполнителей), чаще всего это временный коллектив. Коллективные формы: - заседание; - совещание; - работа в комиссии	- с помощью ЭВМ ЭММ; - линейное моделирование; - динамическое программирование; - теория игр; - имитационные модели; - вероятностные и статистические модели

Модель процесса разработки управленческого решения:

I. Идентификация управленческого решения:

- Выявление и анализ проблемной ситуации.

Анализируется исходная информация о состоянии объекта управления и внешней среды. Определяются стратегические направления решения поставленной проблемы, срочность решения проблемы, возможность оказания воздействия на объект управления с учётом наличия управляемых и управляющих факторов внешней среды.

- Формирование цели.

Определяется цель решения кардинальной проблемы. В остальных случаях ставятся подцели и задачи с конкретными количественными характеристиками, по которым можно будет судить о степени их реализации.

- Выявление полного перечня вариантов.

- Решение проблемы (5–7 и более вариантов достижения цели).

- Выбор «допустимых» (реальных в конкретной ситуации) вариантов решения проблемы.

Изучение ограничений, препятствующих реализации некоторых вариантов решения проблемы, отбор решений.

- Предварительный выбор лучшего варианта решения проблемы на основе детального анализа затрат ресурсов и других факторов.

II. Принятие управленческого решения:

- Оценка реально принимаемых решений и лучшего варианта решения проблемы со стороны лица (органа), принимающего решения.

Комплексный анализ накопленной информации, изучения заключений специалистов, с использованием собственного опыта и интуиции руководителя.

- Экспериментальная проверка допустимых вариантов решения проблемы.

Когда впечатляющей выбор лучшего варианта решения проблемы затруднен, используется экспериментальная проверка.

- Выбор лучшего варианта решения проблемы.

Принятие окончательного, наиболее оптимального варианта решения проблемы. Решение фиксируется в определённой форме. В отдельных случаях необходимо согласование принятого решения с вышестоящей организацией, только после которого можно приступить к его реализации.

III. Реализация управленческого решения:

- Определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения.

Разрабатывается план реализации управленческого решения.

- Обеспечение работы по реализации решения.

Каждый исполнитель чётко должен представить: когда, каким образом, какими силами и средствами, к какому сроку, с какими качественными и количественными показателями он должен выполнить решение.

Необходимо акцентировать внимание на возможных трудностях и путях их преодоления, учитывать психологические особенности исполнителей
– Контроль над реализацией решения.

Основная цель контроля – обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение ошибок и недоработок, своевременное выявление отклонений от программы и установленных сроков.

Виды контроля:

- предварительный;
- текущий;
- итоговый.

Литература

1. Основы менеджмента и маркетинга / под общ.ред. Р. С. Седегова. – Минск : Высшая школа, 1995.
2. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М. И. Золотов [и др.]. – М. : Академия, 2001.
3. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – Минск : Эконом-пресс, 1997. – С. 139–165.
4. Золотов, М. И. Менеджмент и маркетинг в спорте : краткий словарь-справочник / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутелов. – М. : Академия, 1991.
5. Экономика физической культуры и спорта : учеб. пособие / под ред. Е. В. Кузьмичёвой. – М. : Физ. культура, 2008. – 480 с.
6. Кулей, И. Учебник для предпринимателей: Обучение основам малого бизнеса / И. Кулей. – Фонд КАУНТЕРПАРТ, США, 1996.
7. Фишер, Р. Путь к согласованию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М. : Наука, 1990.
8. Тарасов, В. К. Персонал–технология: отбор и подготовка менеджеров / В. К. Тарасов. – Л. : Машиностроение, 1989.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЁТУ

по разделу «Спортивный менеджмент»

1. Основные понятия и предмет учебной дисциплины.
2. Понятия менеджмента в физической культуре и спорте.
3. Механизм менеджмента в физической культуре и спорте.
4. Понятие организации. Формальные и неформальные организации.
5. Уровни управления. Объект и субъект управления.
6. Структура и формы организации. Виды организационных структур.
7. Функции менеджмента: организация, планирование, мотивация, контроль, координация.
8. Функциональные разновидности менеджмента: стратегический, операционный, организационный, персонал-менеджмент, инновационный, проектный.
9. Принципы менеджмента: демократичности, научности, плановости, эконOMICности и эффективности, ответственности, сочетания материальных и моральных стимулов.
10. Методы менеджмента: организационные, экономические, социальные, психологические.
11. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления спортом в физической культуре и спорте.
12. Отбор персонала. Оценка сотрудников.
13. Повышение квалификации персонала.
14. Организация труда менеджера.
15. Культура управленческого труда.
16. Управленческие решения. Сущность, особенности, виды управленческих решений.
17. Организация и контроль выполнения решений.
18. Искусство общения.
19. Деловые переговоры.
20. Стили руководства.
21. Деловое знакомство.

КРАТКИЙ СЛОВАРЬ-СПРАВОЧНИК

А

АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ (АСУ) – временные человеко-машинные системы управления отраслями и другими звеньями народного хозяйства (например, предприятиями, объединениями т.п.), в которых передача, хранение и переработка информации осуществляются автоматически с помощью электронно-вычислительной техники.

АДМИНИСТРАЦИЯ (лат. administrate – управление) – государственные органы, осуществляющие исполнительно-распорядительную деятельность, обеспечивающие реализацию решений законодательных органов.

АКЦИОНЕР – член акционерного общества, держатель акций. имеет право участвовать в управлении акционерным обществом, получить долю годовой прибыли общества в виде дивидендов, получить часть имущества в случае ликвидации общества при условии удовлетворения требований кредиторов и т.д. А. отвечает по обязательствам общества в пределах стоимости принадлежащих ему акций.

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО – организация, создаваемая по приглашению не менее двух юридических лиц и граждан путем объединения их вкладов (в денежной и натуральной форме) в целях осуществления хозяйственной деятельности. А.о. является юридическим лицом, имеет фирменное наименование, действует на основе устава.

АКЦИЯ – ценная бумага, выпускаемая предприятиями и организациями, основанными на коллективной собственности либо на полном хозяйственном ведении государственной собственностью, без установления срока обращения, удостоверяющая внесение средств на цели их развития и дающая право владельцу на получение части прибыли предприятия в виде дивиденда.

АРЕНДА – основанное на договоре срочное возмездное владение и пользование землей, другими природными ресурсами, предприятиями и другими имущественными комплексами, а также имуществом, которое необходимо арендатору для самостоятельного осуществления хозяйственной или иной деятельности.

АРЕНДАТОР – сторона договора аренды; гражданин или юридическое лицо (включая иностранных), берущие в аренду имущество. А. является собственником продукции и доходов, полученных в результате использования арендованного имущества. А. может частично или полностью выкупить арендованное имущество. После выкупа имущества может быть организовано акционерное общество или иной вид предприятий, основанных на коллективной собственности. В качестве А. в сфере физической культуры и спорта может выступать физкультурно-спортивная организация.

или трудовой коллектив спортивного сооружения или предприятия, граждане, занимающийся индивидуальной трудовой деятельностью.

АРЕНДНАЯ ПЛАТА – зафиксированная в договоре аренды сумма, выплачиваемая арендатором арендодателю в обусловленные сроки.

АССОЦИАЦИЯ (лат. associatio – соединение) – наиболее мягкая форма добровольного объединения экономически самостоятельных предприятий, организаций, которые могут входить в другие образования, сохраняют свою отраслевую и региональную подчиненность. А. организуется на основе договоров для совместного решения научно-технических, коммерческих, социальных, производственных, экономических и других задач.

01

БАНК – специальное кредитно-финансовое учреждение, занимающееся привлечением денежных средств, предоставлением кредитов, осуществлением безналичных расчетов, эмиссией (выпуском в обращение) денежных знаков, размещением ценных бумаг, инновационной деятельностью и другими операциями.

БЕНАЛИЧНЫЙ РАСЧЕТ – расчет, осуществляемый путем перевода сумм со счета плательщика на счет получателя или путем зачета взаимных требований. Особенностью Б.р. является проведение финансовых операций без посредственного участия наличных денег.

БИРЖА (лат. bursa – кошелек) – коммерческое предприятие, одна из специализированных форм рынка, на котором осуществляется оптовая торговля товарами (товарная Б.), ценными бумагами (фондовая Б.), валютой (валютная Б.), специфическим товаром «рабочая сила» (Б. труда).

БЮДЖЕТ – официальный документ, который содержит перечень доходов по статьям доходов и расходов на определенный срок (как правило, на год) и утверждается в законодательном порядке.

01

ВАЛЮТА (лат. valere – стою) – денежная единица страны.

ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ – одна из сфер хозяйственной деятельности, которая связана с международной производственной и научно-технической кооперацией, экспортом и импортом товаров и услуг, вывозом предприятий и организаций на внешний рынок.

ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ – торговля между странами, которая характеризуется ввозом (импорт) и вывозом (экспорт) товаров и услуг. Для подавляющего большинства стран В.т. является главной формой внешнеэкономических связей.

ВНУТРЕННИЙ СОЛЫНЫЙ КОНТРОЛЬ – специфическая разновидность контроля, осуществляемого директором и завучем спортивной школы. Директор спортивной школы контролирует: работу административно-управленческого персонала; выполнение правил внутреннего трудового

распорядка; сохранность учебно-материальной базы; направленность учебно-тренировочного процесса; выполнение учащимися единых педагогических требований; выполнение тренерами-преподавателями решений педагогического совета; содержание и результативность повышения квалификации тренерско-преподавательского состава; ведение документации спортивной школы; постановку пропаганды физической культуры и спорта и т.д. Завуч спортивной школы контролирует: организацию и соответствие содержания учебно-тренировочного процесса поставленным задачам; качество знаний, умений и навыков занимающихся; правильное планирование и состояние учета учебно-тренировочных нагрузок; соответствие комплектования учебных групп установленным нормативам; своевременное прохождение учащимися медицинского контроля; соблюдение сроков ведения и результативность выполнения учащимися приемных, контрольных, переводных нормативов; правильность ведения журнала учета результатов; организацию внутришкольных соревнований и др.

ВЫСТАВКИ И ЯРМАРКИ – специальные мероприятия, проводимые в целях стимулирования сбыта товаров.

Г

ГАРАНТИЙНОЕ ПИСЬМО – официальный документ, гарантирующий оплату за предоставленные товары или услуги, оформляется, как правило, на бланке учреждения, организации; подписывается руководителем бухгалтером; заверяется круглой печатью; содержит обязательство об оплате и полные банковские реквизиты (номер счета, отделение банка и т.д.).

Д

ДЕВАЛЬВАЦИЯ – официальное понижение курса национальной валюты или международной (региональной) денежной единицы по отношению к валютам других стран, а также международным денежным единицам. Причинами Д. являются инфляция, дефицитность платежных балансов и т.д.

ДЕТСКО-ЮНОШЕСКАЯ СПОРТИВНАЯ ШКОЛА (ДЮСШ) – внешкольное учреждение, обладающее правами юридического лица. Основными задачами ДЮСШ являются: проведение физкультурно-оздоровительной и воспитательной работы среди детей и подростков, привлечение учащихся к систематическим занятиям физической культурой и спортом, оказание помощи общеобразовательным школам в организации методической и спортивно-массовой работы, выявление способных детей и привлечение их к специализированным занятиям спортом, обеспечение приобретения учащимися минимума знаний в области гигиены и первой медицинской помощи и т.д.

ДЕТСКО-ЮНОШЕСКИЙ КЛУБ ФИЗИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ (ДЮКФП) – внешкольное учреждение на правах юридического лица.

Вопросы философии о ДЮКФП определены вопросы структуры и руководства клубом, содержания его деятельности, права и обязанности воспитателей и работников клуба, врачебного контроля, документации, учебного фонда, штатов, финансирования, отчетности, ответственности клуба, а также планируемость кружков, режим учебной работы и типовые штаты клуба. Основным критерием оценки работы ДЮКФП являются данные о состоянии здоровья и физической подготовленности учащихся, о количестве полностью закончивших курс обучения.

ДИВИДЕНД (лат. dividendus – подлежащий разделу) – доход по акциям, который выплачивается за счет части прибыли акционерного общества, предусмотренной для распределения между акционерами.

ДИЛЕР – в отличие от брокера, как правило, юридическое лицо, которое занимается биржевым или торговым посредничеством от своего имени и за свой счет. Основы деятельности Д. – получение прибыли от покупки и/или продажи ценных бумаг, товаров и т.п. за счет разницы цен, в которых они продаются или приобретаются. Д. также могут заниматься организацией информации продавцов о состоянии рынка, рекламы, технического обслуживания предлагаемой продукции, сервиса.

ДИРЕКЦИОНА (лат. dirigo – направляю) – обязательное к руководству исполнительное учреждение высшего органа управления или должностное лицо.

ДОВЕРЕННОСТЬ – официальный документ, выдаваемый одним лицом (доверителем) другому лицу (доверенный представитель) для полного представительства перед третьими лицами. Различают три основных вида Д. в зависимости от объема предоставляемых полномочий: а) разовая Д. (например, на получение заработной платы); б) специальная Д. направлена на совершение однородных действий (например, на выступление свидетелем в арбитраже); в) общая или генеральная Д. (например, на общее управление имуществом). Д. выдается за подписью руководителя организации и заверяется круглой печатью. Для некоторых видов Д. требуется обязательное нотариальное удостоверение. Передоверие полномочий допускается только в том случае, если такая возможность оговорена в Д.

ДОГОВОР – соглашение двух или более сторон, которое направлено на установление, изменение или прекращение каких-либо прав и обязанностей.

ДОЛЖНОСТНОЕ ЛИЦО – 1. Лицо, осуществляющее функции представителя власти. 2. Лицо, занимающее в государственных или общественных учреждениях должности, связанные с выполнением организационно-управленческих или административно-хозяйственных обязанностей. 3. Лица, обладающие властными полномочиями.

Е

ЕДИНАЯ СПОРТИВНАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ (ЕСК) – важнейший программно-нормативный документ системы физического воспитания. Разрабатывается на 4 года и состоит: а) из Положения о ЕСК (задачи; виды спорта, по которым присваиваются спортивные звания и спортивные разряды; разрядные требования и разрядные нормы; возрастные требования при присвоении спортивных званий и разрядов; условия присвоения и подтверждения званий и разрядов; порядок присвоения спортивных званий и разрядов и вручения значков; права и обязанности спортсменов, имеющих спортивные звания и разряды; зачетные классификационные книжки, учет и отчетность по классификации спортсменов).

Ж

ЖЕРЕБЬЕВКА – определение порядка выступления участников и команд в спортивном соревновании; проводится в соответствии с положением о спортивном соревновании и правилами соревнований.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА – период времени, в течение которого товар обладает на рынке жизнеспособностью и позволяет продавцу достигать поставленных целей. Ж.ц.т. состоит из ряда этапов: этапа внедрения товара на рынок; этапа роста объема продаж; этапа зрелости; этапа спада объема продаж, упадка.

ЖУРНАЛ УЧЕТА РАБОТЫ – спортивной группы, команды, клубной группы физкультурно-оздоровительной направленности – одна из основных форм оперативного учета в сфере физической культуры и спорта.

З

ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА – вознаграждение, выплачиваемое предприятием, учреждением в обязательном порядке рабочим и служащим в соответствии с количеством и качеством труда и заранее установленным нормам.

ЗАЯВЛЕНИЕ – официальное обращение лица (нескольких лиц) в учреждение (либо к должностному лицу) в целях реализации права гражданина (заявление, например, о присвоении квалификационной категории) или в целях сообщения о недостатках в работе организации и внесении предложений по совершенствованию ее деятельности.

И

ИМИДЖ – репутация, престиж фирмы или отдельного лица. Имидж фирмы связан, прежде всего, с качеством выпускаемых товаров, точностью выполнения принятых обязательств, деятельностью сервисной службы и т.д. Понятие И. тесно связано с товарным знаком фирмы.

ИМПОРТ – приобретение у иностранного контрагента товара с последующим ввозом его из-за границы, а также платное пользование услугами иностранных граждан и организаций.

ИНВЕСТИЦИЯ – 1. Вложение средств в экономику, которое обеспечивает внедрение новой техники и технологии. 2. Новая техника, технология как результат достижений научно-технического прогресса. Процесс инвестирования И. исключают нововведением.

ИНСТРУКЦИЯ (лат. instructio – наставление, устройство) – это, как правило, письменный акт, результат применения организационных методов управления и методов правового регулирования. И. позволяет упорядочить работу аппарата управления, т.к. снимает неопределенность в вопросах о том, как, каким образом необходимо применять законодательный акт, выполнять ту или иную работу и т. д.

ИНФЛЯЦИЯ (лат. Inflatio – вздутие) – обесценивание денег, проявляющееся в росте цен на товары и услуги.

ИНСТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ – составная часть теории управления (используется для применения).

КАТЕГОРИИ ФИЗИКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ СООРУЖЕНИЙ – классификация физкультурно-спортивных сооружений.

КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ КАТЕГОРИИ – результат оценки квалификации (лат. qualis – какой по качеству и facio – делаю) специалистов физического воспитания и спорта.

КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ – условия присвоения квалификационных категорий специалистам физического воспитания и спорта в тренерском преподавательском по спорту.

КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ – официальный документ, фиксирующий сложившееся разделение труда между работниками физической культуры и спорта, содержащий описание основных работ, выполняемых соответствующей должности.

КОНСУМ – число участников собрания (конференции), которое необходимо для признания его правомочным. К. устанавливается либо законом, либо уставом организации.

КЛАССИФИКАЦИЯ ФИЗИКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ СООРУЖЕНИЙ – документ, регламентирующий использование физкультурно-спортивных сооружений для определенных видов спортивной и физкультурно-оздоровительной работы, включая оказание платных услуг, в зависимости от параметров сооружений и их оснащенности.

КЛИРИНГ – система взаимных безналичных расчетов за товары, услуги, ценные бумаги, которая основана на зачете встречных требований и обязательств. Различают внутренний (межбанковский) и международный валютный К.

КЛУБ ДИЦИПЛИНЫ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА (ДЮКС) – одна из форм привлечения населения к регулярным занятиям

физической культурой и спортом, пропаганды здорового образа жизни, активного отдыха. Клубы объединяют любителей бега и ходьбы, велосипедного и лыжного спорта, ритмической и атлетической гимнастики, плавания, туризма и т.д.

КЛУБ ПО ИНТЕРЕСАМ – организованная форма общественной деятельности населения, создаваемая на основе добровольности, общности творческих интересов и индивидуального членства участников с целью удовлетворения многообразных духовных запросов и интересов людей в сфере свободного времени. Клуб действует на основе Положения о любительском объединении, клубе по интересам.

КОЛЛЕКТИВ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ (КФК) – первичная организация, объединяющая на добровольной основе не менее 15 человек, желающих совместно заниматься физической культурой, спортом и туризмом. Деятельность КФК регулируется Положением о коллективе физической культуры.

КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР – документ, определяющий взаимоотношения администрации и трудового коллектива в области экономического и социального развития с учетом конкретных условий предприятия или организации.

КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА – оценка существующей конъюнктуры и разработка прогноза развития рынка. Составными элементами К.а.р. являются: а) изучение товара (новизна и конкурентоспособность; соответствие требованиям законодательства; способность удовлетворить существующие и перспективные потребности и т.п.); б) изучение рынка такого (географическое положение; товарная и фирменная структура; острота конкуренции; конъюнктура и ее прогноз и т.п.); в) изучение покупателей (возможные покупатели; факторы формирования покупательских предпочтений; сегментация покупателей; обычные способы совершения покупки и т.п.); г) изучение конкурентов (торговые марки конкурентов; особенности и упаковка товаров конкурентов; ценовая политика конкурентов; предварительные объявления о новых товарах и т.п.); д) изучение новых аспектов торговли на данном рынке.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА – совокупность потребительских свойств товара, определяющая его отличие от других аналогичных товаров по степени и уровню удовлетворения потребности покупателя и затратам на его приобретение и эксплуатацию. Различают техническую, экономические и организационные характеристики К.т., основной из которых является полезный потребительский эффект. Важным показателем К.т. служит цена.

КОНТРАКТ (лат. contractus – соглашение) – особая форма трудового договора, заключаемого между спортсменами, тренерами и другими специалистами.

КОНТРОЛЬ – одна из основных функций управления, содержание которой состоит в выявлении отклонений фактических параметров управленческой подсистемы от заданной программы, их причин и характера.

КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ – совокупность стратегических и приоритетных направлений коренных преобразований, выражающих государственную политику в области физической культуры.

КРЕДИТ – сумма в денежной или товарной форме на условиях возвратности, выражает экономические отношения между кредитором и заемщиком. К. подразделяется на процентные и беспроцентные; краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Различают коммерческий и банковский К. К. без может получить гражданин, занимающийся индивидуальной трудовой деятельностью в сфере физической культуры и спорта, кооператив, артельное предприятие и т.д.

КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ – обобщающая характеристика управленческого труда, которая отражает его качественные черты и особенности. Культура управления включает в себя: а) общую культуру (общее образование, интеллигентность, широта кругозора, эрудиция и т.п.); б) специальную культуру (организационная, экономическая, правовая, техническая, информационная, психолого-педагогическая и т.п.); в) узкоспециальную культуру (навыки и умения выполнения функций управления, оперативность и качество процесса управления, опирание передовым опытом организации и иной деятельности в соответствующей отрасли и т.п.).

КУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫЙ КОМПЛЕКС (КСК) – форма объединения культурно-просветительных, спортивных и других организаций в целях осуществления комплексного подхода к воспитанию населения, организации спортивно-оздоровительного досуга, а также для более полного и рационального использования материальной базы и кадров учреждений культуры, спорта, кино, народного образования.

ЛИЦЕНЗИЯ (лат. Licentia – свобода, право) – 1. Одна из форм государственного контроля за экспортом и импортом товаров и расходованием валютных средств путем выдачи разрешения на осуществление экспортно-импортной деятельности. 2. Разрешение на использование изобретения патента и т.п.) на основе лицензионного договора и течение определённого срока за обусловленное вознаграждение.

ЛОТЕРЕЙ – одна из форм добровольного привлечения средств населения путем продажи лотерейных билетов. Обладатели лотерейных билетов имеют определённую вероятность выигрыша, на выплату которого идёт часть средств от реализации билетов. Остальная сумма средств идёт на нужды организации, проводящей Л., и т.д.

М

МАРКЕТИНГ – 1. В классическом понимании – процесс прогнозирования, расширения и удовлетворения спроса на товары и услуги посредством их разработки, продвижения и реализации. 2. В современном понимании – предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена на основе специальной концепции управления М. С учётом результатов сегментирования рынка М. подразделяют на дифференцированный, концентрированный, массовый, недифференцированный, целевой, товарно-дифференцированный. С учётом специфики товара различают М. товаров, услуг, лица, места, организации и идеи.

МЕНЕДЖМЕНТ – употребляемое, в основном, в англоязычных странах весьма вольно и в различных значениях понятие, в самом общем смысле обозначающее специфический вид управленческой деятельности, управление особого рода. Фундаментальный Оксфордский словарь даёт ряд толкований понятию: 1) способ, манера обращения с людьми, 2) власть и искусство управления, 3) особого рода уместность и административные навыки, 4) орган управления, административная единица.

Зарубежные специалисты дают следующие определения, описания и трактовки понятия «менеджмент»:

- социальный и технический процесс, посредством которого используются ресурсы, оказывается влияние на человеческие действия и осуществляется содействие изменениям для достижения целей организации (фирмы) (Hairaann T., Scott W.);

- процесс планирования, организации, приведения в действие и контроля организации (фирмы), чтобы достичь координации человеческих и материальных ресурсов, необходимых для эффективного достижения задач (Trewatha R., Newport M.);

- интеграционный процесс, которым полномочные лица формируют, упрочивают и управляют организациями (фирмами) в ходе отбора и достижение 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 (Misshauk M.) и др.

Неоднозначно толкование понятия «менеджмент» и в нашей стране:

- 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 (фактически как синоним понятия «искусство управления»);

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

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

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

Во всех приведенных определениях делается упор на отнесение М. только к управлению производством. Однако большинство современных зарубежных специалистов считают, что государственные и общественные организации также должны использовать принципы и методы М., если хотят достичь поставленных целей с минимумом затрат и максимумом эффективности.

Главная задача М. состоит в поисках эффективного управления для достижения поставленных целей. Выделяют семь областей реализации целей: рентабельность, производительность, ответственность перед обществом, нововведения, положение на рынке, материальные и финансовые ресурсы, установки и результативность руководства. Эти цели достигаются на основе следующих принципов современного М.: 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, её истории и культуры, применяя их в модернизированной системе управления; развитие потребностей работников и возможностей их удовлетворений; развитие коммуникации между работниками и их индивидуальной ответственности; результаты деятельности менеджера достигаются не столько внутри, сколько вовне организации и др.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ – конкретные способы воздействия управляющей подсистемы (субъекта управления) на управляемую подсистему (объект управления), руководителя на коллектив. Различают методы управления и методы процесса управления.

М.у. характеризуют целостный акт воздействия субъекта управления на объект управления и подразделяются на методы прямого и косвенного воздействия; формального и неформального воздействия; организационные, экономические, социально-психологические, правового регулирования и др. Как правило, М.у. используются комплексно, однако на определённых стадиях и фазах процесса управления, в определённых ситуациях те или иные методы обладают приоритетом. В частности, тренер осуществляет воздействие на группу спортсменов в условиях ДЮСШ по преиму-

ществу с помощью педагогических и социально-психологических М.у.; в условиях штатной команды мастеров или сборной команды, кроме названных, значительную роль играют методы правового регулирования, экономические методы и др., проявляющиеся, например, при заключении срочного трудового договора (контракта).

Методы процесса управления представляют собой способы выполнения отдельных процедур, операций. К этой группе М.у. можно отнести методы информационной деятельности (сбор, обработка, передача, хранение управленческой информации), методы аналитической работы (системный анализ, моделирование и т.п.), методы организационной деятельности и др.

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ – взаимосвязанный комплекс форм, методов, рычагов, обеспечивающий эффективную реализацию целей деятельности и наиболее полное удовлетворение соответствующих потребностей.

Н

НАЛОГИ – платежи, взимаемые государством с предприятий, организаций и населения.

НОВОВВЕДЕНИЕ (управленческое) – процесс освоения новых организационных форм, методов и техники управления, предполагающий разработку новшества, его внедрение и распространение в практике.

НОРМАТИВЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ТРЕНЕРОВ-ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ПО СПОРТУ – научно обоснованные расчётные величины, устанавливающие меру финансовых ресурсов, используемых для оплаты труда.

НОУ-ХАУ («знаю как») – информационные материалы, технические знания, практический опыт (секреты производства) технического, организационного, коммерческого, финансового, управленческого и другого характера, имеющие коммерческую ценность, но не обладающие патентной защитой. Важными признаками Н.-х. являются конфиденциальность, индивидуальная направленность и секретность информации.

О

ОБЛИГАЦИЯ – ценная бумага, удостоверяющая внесение ее владельцем денежных средств и подтверждающая обязательство возместить ему номинальную стоимость О. в предусмотренный в ней срок с уплатой фиксированного процента.

ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ – управляемая подсистема, на которую оказывает воздействие управляющая подсистема (субъект управления). В качестве основных О.у. в сфере физической культуры и спорта следует назвать коллективы физкультуры, спортивные школы различных типов, различного рода клубы, штатные команды мастеров, спортсменов и т.д.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ – совокупность взаимосвязанных звеньев (подразделений) какой-либо системы. Известно несколько типов О.с.у.:

Строго линейная О.с.у. основана только на отношениях руководство – подчинение, она встречается довольно редко. Вместе с тем отношения «тренер – спортсмен» можно рассматривать как пример этого типа организационной структуры.

Строго функциональная О.с.у. характеризуется такой взаимосвязью, когда между высшим и низшими уровнями руководства отсутствуют линейные отношения, а формируются лишь перекрёстные функциональные связи. Примером такого типа организационной структуры могут быть взаимодействия вице-президентов международных федераций (лиг, союзов) по видам спорта, отвечающих за отдельные направления деятельности (например, судейство), с национальными федерациями.

Линейно-штабная О.с.у. связана с выделением исполнителей штабных функций при руководителях. В таких структурах штабные подразделения и исполнители подчиняются только своему вышестоящему руководителю. Характерным примером может служить создание комитетов (комиссий) по отдельным направлениям деятельности в федерациях по видам спорта.

Сущность линейно-функциональной О.с.у. состоит в том, что общее распорядительство и целеполагание входят в полномочия линейных руководителей, а управление процессами достижения целей в рамках выделенных ресурсов возлагается на руководителей функциональных подразделений. Этот тип является универсальным по характеру и широко распространён вплоть до возникновения различных модификаций. Одной из модификаций является организационная структура «дивизионального» типа, когда управленческий аппарат структурируется не по функциям управления, а по выделению самостоятельных отделений в рамках органа управления (например, профессиональная, территориальная ориентация). При этом внутри каждого отделения формируется собственный функциональный аппарат управления. В сфере спорта этот тип О.с.у. специфически проявляется в разных вариантах: наличие международной с одной стороны, и континентальных (зональных) федераций по видам спорта, с другой (территориальная ориентация); наличие Международного союза парусного спорта, с одной стороны, и ассоциаций классов яхт, с другой (профессиональная ориентация) и др.

ОРГАНИЗАЦИЯ – 1. Вид социальной системы (бюджетная, хозрасчётная, кооперативная, общественная, первичная и т.п.). 2. Состояние системы, её организованность, т.е. степень упорядоченности системы в её строении и функционировании (отделения по видам спорта в ДЮСШ, учебные группы различных типов и т.п.). 3. Процесс, содержанием которого является создание новых или качественное совершенствование уже функционирующих систем. В этом, последнем, смысле организация представляет собой одну из основных функций управления.

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ – создание новой системы управления либо совершенствование действующей системы управления.

П

ПАСПОРТ СПОРТИВНОГО СООРУЖЕНИЯ – одна из основных форм оперативного учёта в сфере физической культуры и спорта, с помощью которой учитываются все виды объёмных спортивных сооружений.

ПАТЕНТ (patens, род. падеж patentis – свидетельство, грамота) – документ, выдаваемый на изобретение, который удостоверяет признание предложения изобретением, приоритет изобретения, авторство и исключительное право на изобретение. Только обладатель П. может выдать разрешение (лицензию) на использование изобретения.

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 воплощённость, новаторство подхода, более высокая эффективность в сравнении с другими формами работы.

ПИСЬМО (служебное) – один из наиболее часто используемых организационно-распорядительных документов, самый распространённый способ обмена информацией между организациями и отдельными лицами.

ПЛАН – 1. Государственный документ, имеющий силу закона (например, план развития народного хозяйства). 2. Комплекс взаимосвязанных, целенаправленных заданий, определяющих порядок, сроки, последовательность, ответственность за осуществление программ или отдельных мероприятий. По срокам действия различают П. долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные и текущие (оперативные). По содержанию в сфере физической культуры и спорта можно выделить следующие основные виды П.: единый календарный П. спортивных соревнований, П. работы физкультурно-спортивной организации, П. развития физической культуры и спорта, П. проведения физкультурно-оздоровительного мероприятия или спортивного соревнования, план-конспект проведения учебно-тренировочных занятий, П. загрузки спортивного сооружения и т.д. Специфической разновидностью П. является целевая комплексная программа.

ПЛАНИРОВАНИЕ – одна из основных функций управления, посредством которой определяется и обеспечивается целенаправленное, динамичное и пропорциональное развитие объекта управления.

ПЛАТЕЖЕСПОСОБНЫЙ СПРОС – спрос на товары или услуги, обеспеченный денежными средствами.

ПОВЕСТКА ДНЯ – перечень вопросов, которые подлежат обсуждению на конкретном собрании (совещании, заседании).

ПОЛОЖЕНИЕ – нормативный акт, имеющий сводный характер, рассчитанный на длительное действие, определяющий структуру, компетенцию органов государственного управления либо порядок деятельности государственных организаций и их должностных лиц. Различают: а) временное положение; б) общее положение (Положение об условиях работы по совместительству); в) примерное (типовое) положение (Типовое положение о спортивном клубе по футболу и другим игровым видам спорта и др.); г) частное положение (Положение о детско-юношеской спортивной школе (ДЮСШ) и специализированной детско-юношеской школе олимпийского резерва (СДЮШОР) и др.) и т.д. Одной из специфических разновидностей П. в сфере физической культуры и спорта является положение о спортивном соревновании.

ПОЛОЖЕНИЕ О СПОРТИВНОМ СОРЕВНОВАНИИ – управленческий документ, на базе которого осуществляется подготовка и непосредственное проведение спортивного соревнования. П. о с.с. утверждается организацией, проводящей соревнование. В соответствии с регламентирующими документами в П. о с.с. должны быть указаны: характер соревнования; вид спорта; цели и задачи соревнования; участвующие организации и участники; организация, проводящая соревнование; порядок проведения; место и сроки проведения; условия участия и зачёта; система оценки результатов; медико-санитарное обеспечение и техника безопасности; состав судейской коллегии; порядок и сроки подачи заявок; условия приёма участников и судей; порядок подачи протестов и их рассмотрения; программа соревнований с точным указанием дней и времени начала состязаний в каждом виде; порядок награждения победителей личного и командного первенства.

ПОСТАНОВЛЕНИЕ – акт государственного управления, носящий нормативный характер, имеющий важное общее или народно-хозяйственное значение.

ПОЧЕТНЫЕ ЗВАНИЯ – одна из форм наиболее высокого признания со стороны государства заслуг отличившихся граждан.

ПОЧЕТНЫЕ ЗНАКИ – одна из форм морального поощрения граждан.

ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО ТРУДОВОГО РАСПОРЯДКА – основной нормативный акт, который определяет трудовой распорядок на предприятиях, в учреждениях. На основе типовых правил министерства и ведомства издаются отраслевые П.в.т.р. с учётом особенностей отраслей народного хозяйства, а также типовые правила для отдельных видов организаций отрасли.

ПРАВИЛА СПОРТИВНОГО СОРЕВНОВАНИЯ – официальный документ, утверждаемый Министерством спорта и туризма и федерацией по виду спорта, регламентирующий условия, порядок проведения спортивных соревнований, права и обязанности их участников (спортсменов, судей

и др.). К некоторым П.с.с. (в зависимости от вида спорта) прилагаются те или иные документы: таблица оценки результатов (лёгкая атлетика и т.д.), описание жестов судей (борьба и т.д.), формы протоколов, заявок и др.

ПРИВАТИЗАЦИЯ (лат. *privates* – частный) – передача или продажа государством принадлежащих ему предприятий, средств транспорта, жилых зданий, магазинов и т.п. в коллективную или частную собственность.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ – основные правила, на которых базируется управление, один из элементов системы управления.

ПРОГНОЗ – научно обоснованный вариант вероятностного состояния объекта управления в будущем.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ – процесс разработки прогноза, основанный на научном предвидении будущего вероятностного состояния объекта управления. П. осуществляется с использованием следующих основных методов: экстраполяции, экспертных оценок, моделирования и др.

ПРОГРАММА ФИЗИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ – совокупность основных исходных положений для разработки программ физического воспитания конкретных социально-демографических групп населения, а также региональных, национальных и индивидуальных программ.

ПРОТЕСТ – устное или письменное заявление представителя или тренера команды, участвующей в спортивных соревнованиях, о нарушении правил соревнований участниками других команд, командой, официальным лицом (судьей, представителем команды и др.).

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ – динамический процесс, состоящий из анализа рыночных возможностей, отбора целевых рынков, разработки программы маркетинга и претворения в жизнь её мероприятий.

Р

РАЗРЯДНЫЕ НОРМЫ – показатели спортивных достижений, выраженные в мерах времени, длины, веса и других количественных величинах.

РАЗРЯДНЫЕ НОРМЫ И РАЗРЯДНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ – показатели спортивных достижений различного уровня трудности, установленные с учётом особенностей видов спорта, спортивного разряда (звания), пола и возраста спортсменов.

РАЗРЯДНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ – показатели, определяющие: а) место, которое должно быть занято на соревнованиях определённого масштаба, б) участие в составе команд, занявших на определённых соревнованиях предусмотренное место, в) достижение установленного количества побед над спортсменами определённого разряда.

РЕГЛАМЕНТ – 1. Совокупность правил, положений, которые определяют порядок работы государственных органов управления, учреждений, предприятий (например, Положение о ДЮСШ и СДЮШОР). 2. Поряд-

док ведения собраний (заседаний, конференций и т.п.) представительных органов. 3. Максимально допустимое время для доклада (сообщения), выступления в прениях, справок.

РЕГУЛИРОВАНИЕ – одна из основных функций управления, которая обеспечивает функционирование объекта управления в рамках заданных параметров. С помощью данной функции либо устраняются возникшие отклонения, либо предупреждаются возможные в будущем отклонения.

РЕЗОЛЮЦИЯ – 1. Решение, принятое в результате рассмотрения вопроса на заседании коллегиального органа управления, собрании, конференции и т.п. 2. Надпись должностного лица на документе, которая фиксирует принятое им решение. Р. должна быть конкретна, лаконична и целенаправленна, т.к. выступает основой для исполнения или принятия решений на более низких уровнях управления.

РЕЙТИНГ – сравнительная оценка сторон деятельности предприятий, организаций и отдельных лиц. В сфере спорта понятие используется при определении места спортсмена, тренера, спортивных товаров в «табели рангов».

РЕКОРД – высшее спортивное достижение, установленное спортсменом (командой) на финальных спортивных соревнованиях.

С

САНКЦИЯ (лат. *sanctio* – строжайшее постановление) – мера ответственности за нарушение указания на запрещённое правом действие. Различают следующие виды С.: а) уголовные (применяются только судом); б) административные (применяются милицией, государственными инспекциями и т.п.); в) дисциплинарные (применяются руководителями предприятий, организаций); г) гражданско-правовые (применяются судом, арбитражем). В сфере спорта, кроме материальных С. – штрафов, применяются и другие: дисквалификация команды или спортсмена на определённый срок или пожизненно; отказ стране в праве проведения или участия в международных соревнованиях; освобождение от обязанностей члена руководящих органов международных спортивных объединений в связи с осуществлением тренерской или судейской деятельности и т.д.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА – процесс разбивки рынка на четкие группы покупателей с учётом различий их потребностей, характеристик и поведения. Специальные маркетинговые исследования в области спорта, проведенные, например, во Франции, выявили следующие сегменты рынка: жители Бретани – велосипедный спорт, Волезов – пешие прогулки, Лотарингии – плавание, Нормандии – гимнастика и спортивная ходьба, Лангедока – теннис и т.д.

СЕРВИС – неотъемлемый элемент маркетинга, сутью которого является комплекс услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией товаров. Раз-

личают предпродажный (наладка товаров после транспортировки, демонстрация товаров покупателю в работе и т.п.) и послепродажный С. Последний вид С. подразделяется на гарантийный и послегарантийный. С. может осуществляться специальной службой фирмы-производителя товара; специальными сервисными фирмами; дилерами, продающими товар; персоналом фирмы-покупателя после специальной подготовки и т.д.

СИСТЕМА СПОРТИВНЫХ СОРЕВНОВАНИЙ – социально обусловленная упорядоченность в планировании, организации и проведении спортивных соревнований на основе определённых принципов и сложившихся прогрессивных традиций. Целью С.с.с. является стимулирование массового развития спорта, роста спортивных достижений. С.с.с. строится с учётом интересов различных социально-демографических групп населения, принципов и требований системы физического воспитания.

СИСТЕМА СПОРТИВНЫХ ШКОЛ – целостная совокупность внешкольных учреждений, имеющих своей целью укрепление здоровья, всестороннее физическое развитие детей и молодёжи средствами физического воспитания, подготовку спортсменов высокой квалификации для пополнения сборных команд страны, республик, штатных команд мастеров по игровым видам спорта. В систему спортивных школ входят: детско-юношеские спортивные школы (ДЮСШ), специализированные детско-юношеские школы олимпийского резерва (СДЮШОР), школы высшего спортивного мастерства (ШВСМ).

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ – взаимосвязанная совокупность элементов, в которой происходит реализация функций управления. К основным элементам С.у. относят: объект и субъект управления, которые во взаимодействии образуют контур управления; процесс управления, имеющий пространственные и временные границы; цели управления, в соответствии с которыми осуществляется воздействие на процесс управления, а также принципы и методы управления, т.е. элементы на базе и с помощью которых оказывается целенаправленное воздействие на процесс управления.

СКИДКА С ЦЕНЫ – уменьшение цены, производимое по различным причинам: сезонная (стимулирование внесезонной покупки); за оптовую закупку товара (стимулирование массовых покупок); за платёж наличными (стимулирование оперативной оплаты счетов); бонусная (стимулирование постоянных покупателей, если они за определённый период приобретают обусловленное количество товара); дилерская (стимулирование деятельности посредника) и др.

СОВМЕСТИТЕЛЬСТВО – одна из форм участия граждан в общественном производстве за вознаграждение, как правило, за пределами рабочего времени по основной работе.

СПОРТИВНОЕ СОРЕВНОВАНИЕ (как объект управления) – единство людей, в разных качествах принимающих участие в С.с. (спортсмены,

судьи, организаторы, журналисты, зрители и т.п.), материально-технической базы, правил и программы проведения, культуры проведения.

СПОРТИВНЫЕ ТОВАРЫ – специальные изделия, предназначенные для занятий физической культурой и спортом и изготовленные в соответствии со стандартами, правилами и нормами. Различают следующие основные группы Ст.: одежда, обувь, снаряды (аппараты), инвентарь и аппаратура для оборудования спортивных сооружений и обслуживания спортивных соревнований.

СПОРТИВНЫЙ КЛУБ (СК) – коллектив физической культуры (объединённый КФК), добившийся высоких показателей в развитии физической культуры и спорта и выполнивший условия Положения о спортивном клубе.

СПОРТИВНЫЙ РАЗРЯД – критерий специальной подготовленности спортсмена, уровня его спортивного мастерства.

СПРОС – общественная или личная потребность в товарах либо услугах. Различают эластичный (меняется в зависимости от незначительного колебания цен) и неэластичный (остаётся неизменным, несмотря на небольшие изменения цен) С.; отрицательный; скрытый; падающий; нерегулярный; полноценный; чрезмерный; нерациональный С.

СТАТУС (лат. status – состояние, положение) – правовое положение юридического либо физического лица.

СУБСЧЕТ – специальный счёт, открываемый в банке на уже открытом счету организации (фирме, имеющей филиалы вне места ее нахождения, может быть открыт С. в банке по месту нахождения филиалов). Обычно С. предназначаются для совершения ограниченного круга финансовых операций или ведения отдельного учёта финансовых операций какого-либо подразделения.

СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ – управляющая подсистема, которая воздействует на управляемую подсистему (объект управления).

Т

ТОВАР – все то, что может удовлетворить потребность (спрос) и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Различают Т. длительного*пользования, кратковременного пользования, особого спроса, пассивного спроса, повседневного спроса, Т. предварительного выбора. Особое значение, в том числе для сферы физической культуры и спорта, имеет разработка новых видов Т. (например, надувных спортивных залов).

ТОВАРНЫЙ ЗНАК (торговая марка) – надлежащим образом зарегистрированное обозначение, помещаемое на товаре (или его упаковке) в целях индивидуализации товара и его производителя (продавца).

У

УПРАВЛЕНИЕ – один из элементов организованных систем различной природы (биологических, социальных и пр.), обеспечивающий сохра-

нение их структуры, поддержание деятельности и, в конечном счёте, реализацию программ и целей этих систем.

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ – аналитическая, плановая, внедренческая и контролирующая деятельность по проведению мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения целей организации. В основе У.м. лежат пять концепций: совершенствования производства, совершенствования товара, интенсификации коммерческих усилий, собственно маркетинга и социально-этичного маркетинга.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (предприятием, учреждением) – целенаправленное воздействие на организацию как систему со стороны вышестоящих организаций, администрации и т.д. Этот термин довольно часто используется как синоним понятия «руководство».

УПРАВЛЕНИЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ – один из видов социального управления, представляющий систему форм и методов воздействия на физическую культуру и спорт как отрасль в целях удовлетворения потребностей граждан в укреплении здоровья и физическом совершенствовании.

УСЛУГИ – результат непроектной деятельности предприятия, организации либо отдельного лица по удовлетворению определённых потребностей людей. В зависимости от содержания потребностей У. классифицируются на У. учреждений культуры; туристско-экскурсионные У.; У. учреждений физической культуры и спорта; У. санитарно-курортных и оздоровительных учреждений; У. учреждений здравоохранения и социального обеспечения; У. детских учреждений; У. учреждений государственного страхования и сберегательных касс и др. У. подразделяются на платные (оплачиваются гражданами за счёт собственных средств) и бесплатные (затраты по оказанию такого вида услуг принимает на себя государство, предприятие, общественная организация и т.д.). На основе приведенной классификации можно сформулировать примерный перечень У., имеющих непосредственное отношение к сфере физической культуры и спорта: проведение групповых и индивидуальных занятий физической культурой и спортом на физкультурно-спортивных сооружениях; организация занятий групп здоровья по месту жительства населения и в местах отдыха; У. спортивных баз и лагерей, спортивных клубов и т.д.; проведение туристических походов; У. парков культуры и отдыха; У. зрелищных предприятий (проведение спортивно-зрелищных мероприятий, демонстрация кинофильмов на спортивную тематику и пр.); У. прокатных пунктов и т.д.

УСТАВ – свод правил, установленный государством или общественной организацией, в котором определяется состав, структура, компетенция и порядок деятельности организации, учреждения.

УСТАВНЫЙ ФОНД – совокупность вкладов учредителей совместных предприятий, акционерных обществ и т.п. в денежном выражении. В качестве вкладов могут рассматриваться здания, сооружения, оборудование и другие материальные ценности; ценные бумаги; права пользования землей и другими природными ресурсами; права на интеллектуальную собственность; денежные средства (в рублях и иностранной валюте).

УЧЕТ – одна из основных функций управления, завершающая процесс управления и заключающаяся в получении, регистрации, накоплении, группировке и т.п. фактов и явлений, характеризующих состояние управляемой подсистемы. Важнейшими требованиями к У. являются его полнота, достоверность и единство методологии, позволяющие унифицировать и сравнивать полученные данные. В практике управления используются два основных вида У. – оперативный, бухгалтерский и статистический.

УЧИЛИЩЕ ОЛИМПИЙСКОГО РЕЗЕРВА (УОР) – среднее специальное учебное заведение, призванное обеспечивать подготовку квалифицированных специалистов по спорту и кандидатов в сборные команды страны.

ФЕДЕРАЦИЯ ПО ВИДУ СПОРТА – общественно-государственная (или общественная) организация, обладающая исключительными полномочиями по управлению развитием вида спорта в стране и представляющая данный вид спорта в международных спортивных организациях.

ФИЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ (ФОК) – единый производственно-хозяйственный комплекс, первичное хозяйственное звено в системе жилищно-коммунального хозяйства, к основным задачам которого относятся: создание материально-производственной базы; планирование, организация и проведение массовых мероприятий по физкультуре населения; передача знаний для самостоятельного использования средств физической культуры и спорта и т.д. В структуру ФОК входят: водно-оздоровительный участок (лечебно-оздоровительные пункты и т.п.), спортивно-оздоровительный участок (различные физкультурно-спортивные сооружения), физкультурно-оздоровительный диспансер, кабинет лечебной физкультуры, пункт проката спортивного инвентаря, баня и т.д.

ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЕ СООРУЖЕНИЕ – специально построенное (приспособленное) и соответствующим образом оборудованное сооружение крытого или открытого типа, обеспечивающее проведение физкультурно-оздоровительных занятий, учебно-тренировочного процесса и спортивных соревнований по различным видам спорта.

ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫЙ КЛУБ ИНВАЛИДОВ – специально организованное учреждение по организации физкультурно-оздоровительной и спортивной работы с инвалидами.

ФИРМА – экономически и юридически самостоятельное предприятие (объединение), учреждение, организация, действующее имущественно, социально и организационно обособленно, на полном хозяйственном расчёте и имеющее собственное наименование. Хозяйственная деятельность Ф. может осуществляться как на базе одного из имеющихся видов собственности, так и на базе смешанной собственности.

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ – относительно обособленные направления управленческой деятельности, совокупность которых позволяет субъекту управления осуществлять воздействие на объект управления. Ход реализации Ф.у. называют процессом управления. В связи с многообразием направлений управленческой деятельности выделяют значительное количество оснований и признаков классификации Ф.у., нередко спорных. Бесспорным является разделение Ф.у. на основные (общие) и конкретные (специфические). К основным Ф.у. относят планирование, организацию, регулирование, контроль. Основными они считаются потому, что: а) свойственны любой системе управления на всех иерархических уровнях; б) инвариантны конкретным Ф.у., т.е. деятельность по управлению созданием материально-технической базы физической культуры и спорта (одна из конкретных функций) нуждается в планировании, организации, регулировании и контроле; в) могут обеспечить перевод объекта управления из одного состояния в другое без посредства конкретных Ф.у. Конкретные Ф.у. являются результатом разделения управленческого труда, в них отражается специфика системы управления и, в первую очередь, субъекта и объекта управления. К конкретным Ф.у. физической культурой и спортом следует отнести функции: физического воспитания населения, развития спорта высших достижений, подготовки спортивных резервов, развития программно-методического обеспечения, подготовки и эффективного использования физкультурных кадров, пропаганды физической культуры и спорта, финансирования, создания материально-технической базы, осуществления международных спортивных связей и др.

Ц

ЦЕЛЕВАЯ КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА (ЦКП) – директивный адресный документ, который содержит комплекс плановых заданий и программно-методических, организационно-воспитательных, социально-экономических мероприятий, обеспечивающих эффективное достижение поставленных целей в установленные сроки. В сфере физической культуры и спорта разрабатываются различные по содержанию ЦКП: комплексного развития физической культуры, спорта и туризма; подготовки, подбора, расстановки и использования физкультурных кадров; развития вида спорта и др. Независимо от содержания любая ЦКП должна содержать три раздела: аналитико-целевой, плановые задания и программно-целевые мероприятия.

ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ – желаемое, возможное и необходимое состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто.

ЦЕНА – денежное выражение стоимости товара или услуг. Различают многочисленные виды Ц., связанные с различными особенностями купли-продажи: а) базисная Ц. используется для определения сорта или качества товаров или услуг, согласовывается на переговорах между продавцом и покупателем; б) контрактная Ц. – базисная Ц. с учётом скидок и надбавок, в связи с чем содержит наиболее достоверную и объективную информацию; в) мировая Ц. – определяется в зависимости от вида товара или уровнем Ц. стран-экспортёров (стран-импортёров), или уровнем Ц. бирж, аукционов, или Ц. товаров ведущих фирм, или типом валюты и т.д.; г) монополия Ц. устанавливается монополиями на свои товары как можно выше, на товары других фирм – как можно ниже; д) номинальная Ц. публикуется в прейскурантах, справочниках и т.д.; е) оптовая Ц. – устанавливается для крупных партий товаров при продаже торговым и промышленным предприятиям; ж) Ц. предложения указывается в официальном предложении продавца без скидок; з) Ц. производства равна издержкам производства плюс средняя прибыль; и) розничная Ц. устанавливается для отдельных покупателей товаров очень малыми партиями; к) рыночная Ц. устанавливается с учётом реалий конкретного рынка; л) скользящая Ц. устанавливается договором в зависимости от ряда условий (инфляции, даты продажи и т.п.); м) справочная Ц. отражает уровень Ц. за прошлый период и используется для установления базисной Ц.; н) специфические Ц. включают транспортные, страховые, таможенные и другие расходы продавца.

III

ШКОЛА ВЫСШЕГО СПОРТИВНОГО МАСТЕРСТВА (ШВСМ) – учебно-тренировочное и спортивно-методическое учреждение, являющееся юридическим лицом, находящееся на самостоятельном балансе и осуществляющее подготовку олимпийского резерва по опорным видам спорта на соответствующей территории.

ШКОЛА ЗДОРОВЬЯ – хозрасчётная физкультурно-спортивная организация, призванная средствами физического воспитания способствовать укреплению здоровья населения, повышению работоспособности, производительности труда и т.д.

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ – один из организационно-распорядительных документов, содержанием которого является перечень структурных подразделений, наименование и количество должностей с указанием должностных окладов. Разрабатывается на предприятии, в учреждении, утверждается руководителем и регистрируется в финансовых органах. Предприятия, учреждения, находящиеся на полном хозяйственном расчёте, освобождены от регистрации своих Ш.р.

ШТРАФ – разновидность неустойки; исчисляется в твёрдой сумме либо в определённом проценте от суммы (цены) невыполненного обязательства.

ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО – предприятие, организация, учреждение как субъект гражданского права. Основными признаками Ю.л. являются: а) обладание организационным единством, которое закреплено в уставе (положении); б) наличие обособленного имущества; в) выступление от своего имени при совершении сделок, заключении договоров, при защите их в суде и арбитраже; г) самостоятельная ответственность по своим обязательствам. Каждое Ю.л. обладает правом на фирменное наименование, имеет исключительное право на товарный знак и т.п.

ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Галкин, В. В. Экономика и управление физической культурой и спортом : учеб. пособие для вузов / В. В. Галкин. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 448 с.
2. Переверзин, И. И. Искусство спортивного менеджмента / И. И. Переверзин. – М. : Совет. спорт, 2004.
3. Основы менеджмента и маркетинга / под общ. ред. Р. С. Седегова. – Минск : Высш. шк., 1995.
4. Савинский, А. И. Рынок, маркетинг, менеджмент / А. И. Савинский. – Минск : Ураджай, 1995. – С. 107–115.
5. Вилькин, Я. Р. Управление и экономика физической культуры и спорта : учеб. пособие для училищ олимп. резерва / Я. Р. Вилькин. – Минск : Госкомспорт РБ, 1992.
6. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М. И. Золотов [и др.]. – М. : Академия, 2001.
7. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – Минск : Эконом-пресс, 1997. – С. 139–165.
8. Золотов, М. И. Менеджмент и маркетинг в спорте : краткий словарь-справочник / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов. – М. : Академия, 1991.

Дополнительная

9. Экономика физической культуры и спорта : учеб. пособие / под ред. Е. В. Кузьмичёвой. – М. : Физ. культура, 2008. – 480 с.
10. Кулей, И. Учебник для предпринимателей: Обучение основам малого бизнеса / И. Кулей. – Фонд КАУНТЕРПАРТ, США, 1996.
11. Фишер, Р. Путь к согласованию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М. : Наука, 1990.
12. Тарасов, В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / В. К. Тарасов. – Л. : Машиностроение, 1989.
13. Зигерт, В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Экономика, 1990.
14. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 1991.
15. Краткий экономический словарь / под ред. Ю. А. Бика [и др.]. – 2-е изд. – М. : Политиздат, 1989.
16. Щерба, В. А. Пособие физкультурному руководителю / В. А. Щерба. – Киев : Здоровье, 1990. – С. 101–109.
17. Аристова, Л. В. Физическая культура : отрасль в новых условиях хозяйствования / Л. В. Аристова, С. П. Шпилько. – М. : Физкультура и спорт, 1992.

18. Агеевец, В. У. Экономика физической культуры и спорта / В. У. Агеевец. – М. : ФИС, 1983.
19. Лученок, А. И. Хозяйственный механизм и удовлетворение спроса населения / А. И. Лученок. – Минск : Наука і тэхніка, 1990.
20. Беспутчик, В. Г. Аэробика в физическом воспитании школьников / В. Г. Беспутчик. – Брест, 1995.
21. Производственный менеджмент управление предприятиями / под общ. ред. С. А. Пепиха. – Минск : БГЭУ, 2003. – С. 337–353.
22. Тульчинский, Г. П. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие 2-е изд., испр. и доп. / Г. П. Тульчинский. – СПб. : Лань, 2003. – 528 с.
23. Титова, Н. Е. Маркетинг : учеб. пособие для студентов ВУЗов / Н. Е. Титов. – М. : ВЛАДОС, 2004. – 352 с.
24. Беляев, В. И. Маркетинг: основы теории и практики / В. И. Беляев. – М. : КНОРУС, 2005. – 672 с.
25. Герчикова, И. И. Менеджмент : учебник для ВУЗов / И. И. Герчиков. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТА–ДАНА, 2005. – 511 с.
26. Глухов, В. В. Менеджмент : учебник для ВУЗов / В. В. Глухов. – СПб. : Питер, 2009. – 608 с.
27. Беспутчик, В. Г. Спортивный маркетинг : учеб.-метод. комплекс / В. Г. Беспутчик ; Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина. – Брест : БрГУ, 2014. – 76 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Бизнес-план в системе планирования физкультурно-спортивной организации

Назначение бизнес-плана физкультурно-спортивной организации

Бизнес-план описывает цели и задачи, которые необходимо решить физкультурно-спортивной организации как в ближайшем будущем, так и на перспективу. В нем содержатся: оценка текущего момента, сильные и слабые стороны проекта, анализ рынка, информация о потребителях, продукции или услугах.

Ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

- даёт возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должна развиваться организация;
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

При составлении бизнес-плана необходимо оценить возможности и проблемы, которые могут возникнуть в будущем.

Этот процесс называется определением (или оценкой) общего положения. Имея такую оценку, приступают к постановке целей и задач. Этот процесс, в свою очередь, состоит из двух частей. Во-первых, устанавливается, что будет являться продукцией проекта (каким бизнесом будет заниматься предприятие), во-вторых, определяются главные, количественно обоснованные цели на перспективу. Затем необходимо определить пути достижения этих целей. Для этого необходимо выработать стратегию и составить планы, которые формируют ядро бизнес-плана. Хорошо составленный бизнес-план, как правило, является существенным фактором длительного выживания предприятия и его прибыльности.

Бизнес-план помогает решить вопросы финансирования, т.е. он может стать средством привлечения капитала, необходимого для осуществления проекта (развития предприятия). При составлении бизнес-плана необходимо представить, какие препятствия могут возникнуть на пути к успеху. Может случиться так, что эти препятствия слишком серьёзны и от предлагаемой идеи нужно отказываться. Разумеется, это не самый приятный вывод, но лучше его сделать, пока проект на бумаге, а не тогда, когда на его создание уже потрачены деньги и время.

Таким образом, бизнес-план даёт возможность понять общее состояние дел на данный момент; ясно представить тот уровень, который может быть достигнут проектом (предприятием), планировать процесс перехода от одного состояния в другое.

Ни одна компания не сможет выразить цели своего существования или получить финансирование без грамотно разработанного бизнес-плана. Если вы не представите грамотный бизнес-план, никто не будет серьёзно рассматривать вашу идею.

Инвесторы хотят увидеть бизнес-план доказывающий, что над идеей хорошо поработали и предприниматель тщательно продумал все действия, которые необходимо предпринять для осуществления идеи и превращения её в успешно функционирующую программу.

Бизнес-план представляет собой документ, который убедительно демонстрирует способность вашей компании произвести и (что самое главное) продать достаточно товаров и услуг, чтобы при этом размеры прибыли и возврат вложений удовлетворяли потенциальных инвесторов (кредиторов).

Таким образом, бизнес-план является не просто набором управленческих решений в области маркетинга, стратегии производства и продаж, организации и финансов – он позволяет Вам выгодно продать ваш бизнес тому, для кого этот план предназначен, будь то банк, инвестиционная компания, потенциальный партнер (заказчик).

Бизнес-план предназначен для вашего инвестора или банкира, а также огромную пользу он приносит и вам. Подробный и продуманный бизнес-план, возможно, является наилучшим инструментом, который поможет достичь долгосрочных целей.

Бизнес-план помогает:

- принимать важные деловые решения;
- подробно ознакомиться с финансовой стороной вашего дела;
- получать важную информацию по вашей индустрии и маркетингу;
- предвидеть и избегать препятствий, которые часто встречаются в схожем бизнесе;
- поставить конкретные задачи, осуществление которых будет свидетельствовать о сделанном прогрессе;
- расширяться в новых и перспективных отраслях;
- быть более убедительным при поиске финансирования.

Создавая бизнес-план, вы получите возможность: узнать много нового о вашей индустрии и секторе рынка, лучше контролировать свою фирму и увеличить свою конкурентоспособность.

Любой бизнес-план должен иметь читателей, заинтересованных в успехе дела. Существует восемь различных причин, которые определяют характер бизнес-плана в зависимости от того, для кого он предназначен:

Бизнес-план для себя. Это своего рода самоконтроль: что необходимо для открытия дела? Достаточно ли реалистична идея?

Бизнес-план для получения кредита. В последнее время всё больше банков требуют от предпринимателей бизнес-план для принятия окончательного решения о выдаче (или не выдаче) кредита.

Бизнес-план для привлечения средств, сторонних инвесторов. Инвесторами выступают: венчурные инвестиционные фонды, частные инвесторы или публичная миссия акций.

Бизнес-план для совместного предприятия, или стратегического альянса, с иностранным партнёром. Иностранные компании с осторожностью подходят к оценке потенциального партнера по совместному предприятию, а грамотный бизнес-план даёт уверенность иностранному партнёру в серьёзности вашего дела.

Бизнес-план для заключения контракта

Бизнес-план для привлечения новых сотрудников. В наши годы трудно переманить профессионалов из других фирм, даже пообещав им более высокие зарплаты. Описание будущей деятельности фирмы даёт потенциальному сотруднику информацию о перспективности и стабильности предлагаемой работы.

Бизнес-план для объединения с другой компанией поможет увидеть выгодность сделки: положительные и отрицательные стороны совместной деятельности.

Бизнес-план для реорганизации дела и оптимизирования операций. По мере того, как небольшие компании растут, появляется необходимость создания стратегической (или тактической – в зависимости от ситуации) концепции развития. Бизнес-план, в разработке которого принимают участие ваши партнёры по бизнесу и ключевые сотрудники, поможет вам работать эту концепцию и, что важнее, позволит вашим партнёрам более чётко осознать цели и конкретные задачи, стоящие на пути реализации этой концепции.

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится.

Например, если предполагается наладить производство нового вида какой-либо продукции, то должен быть разработан весьма подробный план, диктуемый сложностью самого продукта и сложностью рынка этого продукта. Если же речь идёт только о продаже физкультурно-спортивных услуг, к объектам бизнеса отрасли «физическая культура и спорт» могут относиться как физкультурно-спортивные и туристические организации в целом, так и отдельные направления их деятельности (предоставление определенных видов услуг, производство спортивных товаров и т.д.). Объектом бизнеса могут быть как действующие организации отрасли, так и вновь создаваемые. В качестве объектов бизнеса могут рассматриваться

перспективы, дальнейшее развитие успешно функционирующих физкультурно-спортивных организаций, а также их финансовое или кадровое оздоровление.

При разработке бизнес-плана необходимо придерживаться следующих принципов:

- принцип гибкости, способствующий постоянной адаптации к требованиям внешней среды, в которой функционирует организация;
- принцип непрерывности – выполнив один бизнес-план, переходить к разработке другого на следующий период времени с новыми перспективами, целями и задачами;
- принцип комплексности, предусматривающий разносторонние и разнообразные мероприятия для достижения цели и задач;
- принцип творчества – неоднократная, вариативная проработка разделов бизнес-плана с учётом различных обстоятельств;
- принцип многовариативности, учитывающий структуру производимых услуг, продуктов, а также специфических аспектов деятельности организации;
- принцип адекватности, объективно оценивающий возможности и недостатки организации в достижении цели и задач организации.

Таким образом, состав и детализация бизнес-плана зависят от характера создаваемого предприятия – относится ли оно к сфере услуг или к производственной сфере. Если предприятие производственное, то на состав и детализацию бизнес-плана повлияют вид товара и будет ли этот товар выпускаться для потребителей или для производителей.

Состав бизнес-плана также зависит от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемой физкультурно-спортивной или туристской организации.

Методические указания по разработке бизнес-плана физкультурно-спортивной организации

В методических указаниях приводятся структура и порядок разработки бизнес-плана с краткими комментариями.

Бизнес-план призван помочь:

- приобрести умения и навыки специалистам физической культуры и спорта проектировать коммерческую деятельность;
- новому поколению предпринимателей;
- опытным руководителям действующих физкультурно-спортивных организаций в конкурентной борьбе;
- получить национальные и иностранные инвестиции для подъёма отечественной экономики и отрасли «физическая культура, спорт, туризм».

Последовательность работы над составлением бизнес-плана, его наиболее полная структура выглядит следующим образом:

1. Резюме (концепция бизнес-плана).
2. Проектируемый продукт или вид физкультурно-спортивных товаров и услуг.
3. Оценка рынка сбыта / товаров / услуг.
4. Конкуренция на рынках сбыта товаров / услуг.
5. Стратегия маркетинга (план маркетинга).
6. План производства.
7. Организационный план.
8. Юридический план (правовое обеспечение деятельности).
9. Оценка риска и страхование.
10. Финансовый план.
11. Стратегия финансирования.

СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Рассмотрим основные разделы содержания бизнес-плана

Резюме (концепция бизнес-плана)

Данный раздел бизнес-плана готовится в самом конце работы по завершении и готовности всех остальных разделов, т.е. при достижении полной ясности всех аспектов разрабатываемого проекта.

Объем резюме не должен превышать трех страниц машинописного текста. На первых двух страницах должны быть ответы на вопросы: основные цели бизнес-плана, стратегия организации, какой именно и за счёт чего будет производиться проектируемый продукт (товар, услуги), его отличительные черты по отношению к продукции конкурентов, почему для потребителя предпочтительнее именно этот продукт?

Третья страница должна отражать основные ожидаемые финансовые результаты от проекта, где приводятся сведения:

- о прогнозных объёмах продажи услуг на ближайшие годы;
- выручке от продаж, чистой прибыли;
- затратах на производство;
- валовой прибыли и уровне прибыльности вложений в предстоящее дело;
- сроках возврата банковского кредита (заёмных средств);
- данных о создании и регистрации организации;
- деловой биографии владельца, контактных телефонах, факсе.

Проектируемый продукт или вид услуг

Основная часть бизнес-плана включает название и подробное описание продукта или услуги, которую предполагается предложить будущим покупателям и ради которых разрабатывается проект. Наглядное изобра-

жение товаров (фотографии, рисунки, видео и др.). В этом случае необходимо четко и лаконично ответить на вопросы:

- какие потребности призван удовлетворить проектируемый к производству продукт (услуга);
- спрос на товары (услуги);
- его особенности и отличительные качества, которые позволят предпочесть его товарам конкурентов;
- наличие патентов или авторских свидетельств, защищающих особенности проектируемого товара, технологии;
- какова примерная оценка реализационной цены товара (услуги) и затрат, которых потребует его производство;
- соответствие товара (услуг) требованиям законодательства;
- примерная величина прибыли, которую будет приносить каждая единица товара;
- жизненный цикл товара (услуги);
- характеристика качества товара, преимущества его дизайна, упаковки, недостатки товара (услуги);
- рынки и способы продаж;
- особенности технологии изготовления товаров или предоставления услуг (организация сервиса, послепродажное обслуживание).

Оценка рынка сбыта товаров / услуг

Объем данного раздела должен содержать не более 5–6 страниц машинописного текста.

Типичный процесс исследования рынка включает в себя 5 этапов:

1. Определение данных, которые позволяют определить:
 - а) условия производства и сбыта товаров, услуг;
 - б) потенциал своих и возможностей конкурентов:
 - их товары, услуги;
 - качество продукции;
 - примерные цели;
 - условия продаж.
2. Источник получения информации:
 - а) собственные исследования;
 - б) местные (региональные, территориальные) физкультурно-спортивные и туристские организации.
3. Анализ данных:
 - а) кто, почему, сколько, когда будет готов купить товар (услуги) в близлежащей и долгосрочной перспективе;
 - б) определение примерной реализационной цены собственной продукции в условиях конкуренции.
4. Близость организации к рынку / сегменту.

5. Реализация мероприятий, позволяющих использовать эти данные на пользу предприятию.

Конкуренция

Прежде всего следует объективно ответить на вопросы:

1. Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров, услуг?

2. Как обстоят их дела:

а) с объектами продаж;

б) с доходами;

в) с внедрением новых моделей; технологий представления услуг;

г) с техническими средствами (если речь идёт о спортивном инвентаре);

д) много ли внимания и средств уделяют они рекламе своих изделий, услуг.

3. Что собой представляет продукция конкурентов:

а) основные характеристики;

б) уровень качества;

в) дизайн;

г) мнение покупателей.

4. Каков уровень цен на продукцию конкурентов. В общих чертах (ориентировочно) их политика цен.

Конкурентов следует оценивать объективно, в противном случае велик риск оказаться с репутацией плохого предпринимателя.

Стратегия маркетинга

Раздел должен быть занимательным, полезным и убедительным. Главная задача – объяснить потенциальным партнёрам и инвеститорам основные элементы своего плана маркетинга (этот документ используется и для своего внутреннего пользования).

Объём раздела составляет 3–4 страницы машинописного текста.

К основным элементам плана маркетинга относятся:

1. схема распространения товаров, услуг:

а) через собственные физкультурно-спортивные организации (подразделения);

б) через посредников.

2. Ценообразование:

а) методика определения цен на товары, услуги;

б) ожидаемый уровень рентабельности на вложенные средства.

3. Реклама:

а) методы организации рекламы;

б) величина средств, необходимых для реализации рекламы.

4. Методы стимулирования продаж:

- а) за счёт расширения сбыта товаров, услуг;
- б) за счёт новых форм привлечения покупателей.

5. Организация послепродажного обслуживания клиентов (для технических товаров) спортоборудования, спортивного инвентаря:

- а) методы организации службы сервиса;
- б) величина необходимых для этого финансовых ресурсов.

6. Формирование общественного мнения о фирме и товарах: разработка методик, позволяющих добиваться хорошей репутации своих товаров, услуг и самой фирмы в глазах общественности.

7. В случае реализации товара, услуги за рубежом желательно привести сведения об оценке патентоведом патентной чистоты этих товаров в странах их реализации.

План производства

Главная задача данного раздела бизнес-плана – доказать потенциальным партнёрам реальность производства нужного объёма товаров и услуг в заданные сроки.

Необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Место производства товаров, услуг на действующей или вновь создаваемой организации.

2. Месторасположение (близость к потребительскому рынку, транспортная связь и др.).

3. Необходимые для этого производственные мощности?

4. Где и у кого, на каких условиях будут закупаться материалы и комплектующие, спортивный инвентарь, оборудование, какова репутация этих поставщиков, есть ли опыт работы и с кем?

5. Какое спортивное оборудование потребуется и где намечается его приобрести? Возможны ли при этом проблемы и какого рода?

6. Предлагается ли производственная кооперация и с кем (возможности и опыт)?

7. Факторы, имитирующие объёмы производства и поставок ресурсов.

8. Планирование производства (контроль качества услуг, обеспечение безопасности и др.).

Данные этого раздела приводятся в перспективе на 2–3 года вперёд, а для крупных организаций на 4–5 лет.

При этом рекомендуется составить схему производственных потоков непосредственно в организации, на которой должно быть наглядно показано:

а) откуда и как будут поступать в организации все виды комплектующих изделий;

б) где и как они будут использоваться;

в) как и куда эти услуги будут поставляться из организации.

На этой схеме должны быть отражены процессы контроля качества, где сообщается:

а) на каких стадиях и какими методами будет производиться контроль качества товаров, услуг;

б) какие стандарты будут при этом использованы.

Завершает данный раздел бизнес-плана оценка возможных издержек и её динамика на перспективу.

Организационный план

В разделе необходимо отметить, с кем предстоит организовать новое дело и как планируется налаживать с ними работу. При этом отправной точкой должны быть квалифицированные требования, где указывается:

а) какие именно специалисты и с какой заработной платой необходимы для успешного ведения дел;

б) на каких условиях принимаются на работу специалисты;

в) есть ли возможность воспользоваться услугами какой-либо организации по найму такого рода профессионалов;

г) в случае, если часть персонала уже нанята, необходимо дать о своих сотрудниках краткие биографические данные:

- квалификация

- прежний опыт работы и его полезность для предприятия.

Также в этом разделе приводится и организационная структура предприятия, которая отражает:

а) кто и чем будет заниматься;

б) взаимодействие всех служб друг с другом;

в) координация и контроль их деятельности.

Целесообразно оговорить в этом разделе и вопросы оплаты труда руководящего персонала, его стимулирования. Важным является кадровая политика (принципы отбора и найма, повышение квалификации и переподготовка, оценка качества труда, система продвижения по службе и др.).

Юридический план / правовое обеспечение деятельности

Конкретное наполнение раздела зависит от выбранной фирмы организации, которую необходимо указать:

- частное владение;
- кооператив;
- государственное владение;
- совместное предприятие и т. д.

Оценка риска и страхование

Раздел разбит на две части:

В первой предугадываются все типы рисков, с которыми авторы бизнес-плана могут столкнуться: пожары, землетрясения, забастовки, международные конфликты, а также источники и момент их возникновения.

Во второй части дается ответ на вопрос: как уменьшить риск и потери. Ответ должен состоять из двух пунктов:

1. Указываются организационные меры профилактики рисков, разрабатываются меры по сокращению этих рисков и потерь.
2. Приводится программа страхования от рисков.

Финансовый план

Раздел призван обобщить материалы, полученные в результате всей предыдущей работы, и представить их в стоимостном выражении. В данном случае необходимо подготовить сразу несколько стандартных для мировой практики документов:

1. Прогноз объемов реализации.

Основная задача – дать представление о той доле рынка, которую предполагается завоевать новой продукцией / услугами. Рекомендуется составлять такой прогноз на три года вперед с разбивкой по годам:

- первый год – данные приводятся помесечно;
- второй год – данные приводятся поквартально;
- третий год – данные приводятся общей суммой продаж за 12 месяцев.

2. Баланс денежных расходов и поступлений.

Главная задача – проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, и будущую ликвидность организации при реализации данного проекта. Полученная таким образом информация служит основой для определения общей стоимости всего проекта.

Баланс денежных расходов и поступлений требует тщательной проработки его при составлении, где статьи и суммы вложения средств и их поступления от реализации продукции отражают:

- первый год – помесечно;
- второй год – поквартально;
- третий год – в целом за 12 месяцев.

3. Таблица доходов и затрат.

Задача данного документа показать, как будет формироваться и изменяться прибыль:

- первый год – помесечно;
- второй год – поквартально;
- третий год – в целом за 12 месяцев.

Среди анализируемых показателей выделяются:

- а) доходы от продаж товаров, услуг;
- б) издержки производства товаров, услуг;
- в) суммарная прибыль от продаж;
- г) общепроизводственные расходы (по видам);
- д) чистая прибыль.

4. Свободный баланс активов и пассивов предприятия.

Назначение – главным образом для специалистов коммерческих банков в оценке тех сумм, которые намечается вложить в активы разных типов и за счёт каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или потребление этих активов, рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации продукции.

5) График достижения безубыточности.

Это схема, показывающая влияние на прибыль объёмов производства, продажной цены и себестоимости продукции (в разбивке на условно-постоянные условно-временные издержки). С помощью этого графика можно найти так называемую точку безубыточности, т.е. тот объём производства, при котором кривая, показывающая изменение выручки от реализации (при заданном уровне цен), пересечется с кривой, показывающей изменение себестоимости продукции.

Допускается несколько вариантов такого графика, соответствующих разным уровням цен на продукцию.

Стратегия финансирования

В разделе излагается план получения средств для создания или расширения предприятия. При этом необходимо ответить на вопросы:

1. Сколько требуется средств для реализации данного проекта.

Ответ на данный вопрос можно получить из предыдущего раздела бизнес-плана – «Финансовый план».

2. Источники финансовых ресурсов и форма их получения.

Источниками могут служить:

- а) собственные средства;
- б) кредиты банков;
- в) привлечение средств партнеров;
- г) привлечение средств акционеров и т. д.

3. Срок ожидаемого полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них.

Рекомендуется включить в бизнес-план специальные расчёты, дающие возможность определить срок окупаемости вложений.