

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ СПОРТИВНОЙ ФЕДЕРАЦИЕЙ

Эмиль Гуметович Алиев, кандидат педагогических наук, Генеральный директор Ассоциации мини-футбола России (АМФР),

Семен Николаевич Андреев, кандидат педагогических наук, Президент Ассоциации мини-футбола России (АМФР),

Виталий Леонтьевич Мутко, кандидат экономических наук, Президент Российского футбольного союза (РФС),

г. Москва

Владимир Анатольевич Чистяков, доктор педагогических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный университет физической культуры имени П.Ф. Лесгафта (СПбГУФК им. П.Ф. Лесгафта)

г. Санкт-Петербург

Аннотация

Успешное управление спортивной федерацией в современных социально-экономических условиях возможно только с привлечением самых современных методов теории управления. В работе обосновывается возможность применения методологии процессного управления некоммерческими объединениями, к которым относятся спортивные федерации.

Ключевые слова: спортивная федерация, процессное управление, решение стратегических и тактических задач.

THE ORGANIZATION OF PROCESS MANAGEMENT OF SPORTS FEDERATION

Emil Gumetovich Aliev, the candidate of pedagogical sciences, the General director of Association of mini-football of Russia,

Simeon Nikolaevich Andreev, the candidate of pedagogical sciences, the President of Association of mini-football of Russia,

Vitaly Leontevich Mutko, the candidate of economic science, the President of the Russian football union,

Moscow

Vladimir Anatolevich Chistyakov, the doctor of pedagogical sciences, the professor, the St.-Petersburg state university of physical training of a name of P.F.Lesgafta

St.-Petersburg

Abstract

Successful management of sports federation in modern social and economic conditions is possible only with attraction of the advanced methods of the theory of management. The opportunity of application of methodology of process management is proved in work as noncommercial associations to which sports federations concern.

Keywords: sports federation, process management, the decision of strategic and tactical problems.

В наши дни условия функционирования организаций полностью изменились и, как следствие, должны измениться принципы управления организациями.

Образование и раздел мирового рынка, компьютеризация рыночных отношений: возможность мгновенного доступа и получения исчерпывающей информации о любых товарах и услугах, приводят к постепенному перерастанию экономики массового производства в экономику индивидуальных услуг. Поэтому все большее значение приобретают поиск разнообразия и предложение инноваций. Здесь все чаще предложение не только предшествует спросу, но и формирует его. [6], [8].

Все это приводит к необходимости заново пересмотреть многие традиционные правила организации как коммерческих предприятий, так и некоммерческих объеди-

нений и общественных организаций, к которым относятся и спортивные федерации.

Ранее неоспоримое достоинство процветающих общественных организаций, в том числе и по видам спорта — устойчивая организационная структура — ныне обогрывается недостатком, поскольку инерционная организация не позволяет мгновенно реагировать на изменение требований рынка, в том числе и рынка сферы физической культуры. Способность общественной организации быстрее и легче адаптироваться к потребностям как общества в целом, так и его отдельного члена, на фоне изменения и развития социально-экономической ситуации становится важнейшим условием успешного развития организации.

В современных условиях дееспособность спортивной федерации зависит от возможностей преобразования ключевых процессов ее развития в стратегические инициативы, нацеленные на как можно более полное удовлетворение требований потребителя.

Новейшими примерами таких инициатив служат перестройка, или реинжиниринг и инновация процессов деятельности спортивной федерации. Указанные примеры связаны с широким развитием и использованием новых информационных и коммуникационных технологий для управления человеческими ресурсами и планирования будущей деятельности организации, моделирования и оптимизации процессов взаимодействия (кооперации и координации) между различными агентами (специалистами и подразделениями) этой организации. [1], [3].

В последние годы в России возник повышенный интерес к разработке бизнес-планов отдельных организаций и предприятий. Однако в публикациях по данному вопросу практически не рассматриваются вопросы определения места бизнес-плана в системе планирования предприятия, его связи с другими планами предприятия. [3], [6], [8].

До настоящего времени бизнес-планирование применялось только к коммерческим структурам. В нашем исследовании мы хотим обосновать его применимость и для спортивной федерации.

Бизнес-план управленческой деятельности спортивной федерации (федерации отдельного вида спорта) занимает промежуточное положение между стратегическим планом управления этим видом спорта и всей сферой развития физической культуры и спорта и текущими планами управления конкретным видом спорта.

Целью бизнес-плана, в нашем понимании применения его к деятельности, связанной с управлением видом спорта, является установление достаточно глобальных целей и стратегий деятельности спортивной федерации на период времени до пяти лет. В этом аспекте бизнес-план подобен стратегическому плану, который также ориентирован на достаточно длительный интервал времени. Другой общей чертой этих двух планов является стратегическое рассмотрение вопросов разработки или новых форм управления, освоения новых рынков сферы физической культуры для достижения желаемых целей, определенных основными задачами уставной деятельности спортивной федерации. Бизнес-план, как и план маркетинга, основан на глубоких маркетинговых исследованиях. [8,9]. Однако первый не содержит программ действий, что является характерной особенностью планов маркетинга, а только в обобщенном виде основные излагает направления действий. При составлении бизнес-плана спортивной федерации в ряде случаев целесообразно проводить экспертные опросы и социологические исследования (или использовать результаты таких исследований, проведенных другими организациями), касающиеся различных аспектов деятельности организации и состояния рынка сферы физической культуры и спорта.

Содержание внутрифирменного планирования как функции управления спортивной федерации состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций ее развития с учетом материальных источников обеспечения и рыночного спроса. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей спортивной федерации и каждого подразделения в отдельности на установленный пе-

риод времени; определении конкретных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития спортивной федерации. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым подразделением и всей спортивной федерацией в целом. Поэтому планированием призвано обеспечить взаимную увязку между отдельными структурными подразделениями спортивной федерации, включающими в себя всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, реализацию, обслуживание. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития сферы физической культуры и спорта. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянного корректирования показателей управления вслед за изменениями спроса в сфере физической культуры и спорта.

Внутриорганизационное планирование охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования и программирования.

Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития вида спорта, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей, исходя из конкретных условий и состояния сферы физической культуры и спорта (или отдельного вида спорта) на каждом данном этапе развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями:

- компетентностью руководства спортивной федерации на всех уровнях управления;
- квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях;
- наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана. Планирование - это начальный этап управления, однако, оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций (рис.1). [5, 8, 9].

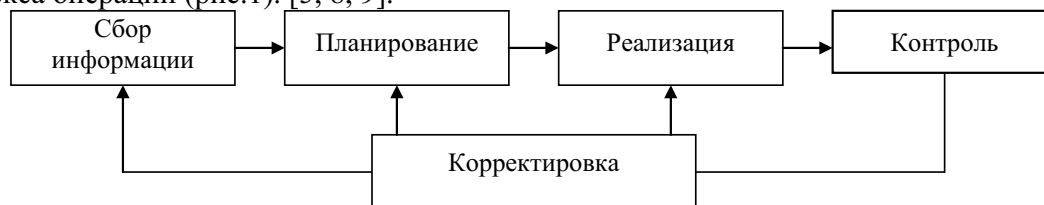


Рис.1. Общая схема процесса управления спортивной федерацией

Планирование направлено на оптимальное использование возможностей общественной организации, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое (перспективное), среднесрочное (бизнес-план),

текущее (тактическое).

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности общественной организации, охватывает период в 10-15 лет, основывается на глобальных ресурсах.

Текущее планирование заключается в основном в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использования ресурсов, внедрения новых технологий.

Стратегическое планирование имеет цель дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться общественная организация в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития общественной организации на плановый период.

В основу при разработке плана закладывается

- анализ перспектив развития спортивной федерации;
- выбор стратегии и определение приоритетов по конкретному виду спорта;
- анализ направлений диверсификации.

На рис. 2 представлена схема стратегического планирования, которая демонстрирует, что перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии. Текущие программы ориентируют оперативные подразделения спортивной федерации в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей эффективности, стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей эффективности, что требует создания специальной системы выполнения, построенной на управлении проектами.

Стратегический план выражен стратегией спортивной федерации (целями и задачами, прописанными в Уставе).

Так, например, стратегическими целями и задачами АМФР являются (статья 3 Устава АМФР):

1. В соответствии с целью своей деятельности Ассоциация:

- содействует расширению и укреплению сети организаций, занимающихся развитием мини-футбола;
- участвует в организации курсов повышения квалификации для тренеров, судей и других специалистов по мини-футболу;
- разрабатывает положения, календари всероссийских соревнований по данному виду спорта;
- организует всероссийские и международные соревнования по мини-футболу;
- проводит благотворительные и рекламные мероприятия по мини-футболу;
- по согласованию с заинтересованными организациями организует и содействует проведению международных турниров по мини-футболу;
- организует подготовку, по согласованию с Российским футбольным союзом, сборных команд России к международным соревнованиям;
- содействует участию команд Российской Федерации в соревнованиях по мини-футболу за рубежом;
- участвует в издании и реализации информационных, рекламных и методических материалов по основным направлениям своей деятельности, а также самостоятельно организует эту работу;
- проводит иные мероприятия в соответствии с уставной деятельностью Ассоциации как с российскими, так и с зарубежными партнерами.
- разрабатывает и реализует программы по развитию массового мини-футбола и профессионального мини-футбола среди людей различных возрастов.

В стратегическом плане содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей. [7,9]

Среднесрочные планы охватывают пятилетний срок, как наиболее удобный для обновления аппарата управления и реализации основных направлений деятельности. В них формируются основные задачи на установленный период, например, стратегия деятельности спортивной федерации, стратегия реализации основных уставных задач деятельности, финансовая стратегия и т.п. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития. [7,9]

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели. В нем приводятся детальные сведения о планируемых соревнованиях, привлечении новых занимающихся данным видом спорта, капиталовложениях, источниках финансирования. Он разрабатывается в структурных подразделениях общественной организации. [7,9]

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

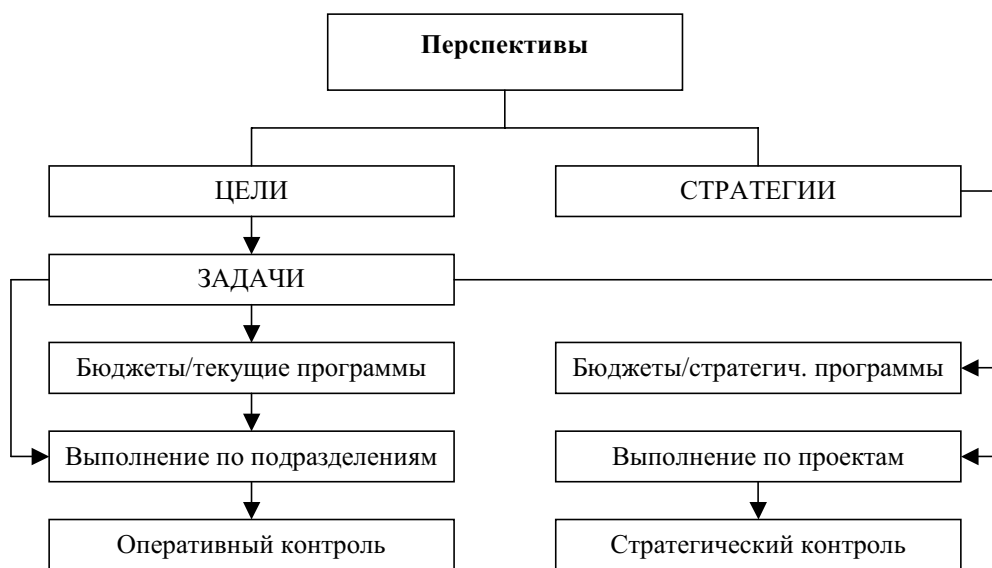


Рис. 2. Схема стратегического планирования (по [5])

Состав и детализация бизнес-плана зависят от характера деятельности спортивной федерации.

Состав бизнес-плана также зависит от размера предполагаемого рынка сферы физической культуры и спорта и перспектив роста. Естественным образом переход к рассмотрению практической деятельности спортивной федерации приводит нас от бизнес-плана к бизнес-процессу. Это связано с тем, что в настоящее время спортивную федерацию нужно рассматривать не просто как организационную структуру, а как систему взаимосвязанных бизнес-процессов, направленных на достижение определенных целей. [5,9]

Организация деятельности на принципиально новой основе дает возможность решить ряд важнейших для спортивной федерации задач - от сокращения непроизводительных расходов и наиболее полного использования ресурсов на базе оптимальной организации работы до управления всей своей деятельностью на основе полной, точной и своевременной информации в единой информационной системе спортивной федерации.

Понятие «бизнес-процесс», хотя и не получившее пока нормативного толкования, является наиболее часто употребляемым. Под ним подразумевается либо горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является реализация уставных задач, либо непрерывная серия задач, решение которых осуществляется в целях создания выхода (результата),

либо связанный набор повторяемых действий (функций), которые преобразуют исходный материал и/или информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с предвременно установленными правилами. [1-9]

Для простоты названия всей структуры бизнес-процессов в спортивной федерации введем понятие "бизнес-система" [5,9], определяемое как связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которых является реализация уставных задач.

Бизнес-модель предприятия [5,9] — это совокупность графических и текстовых описаний, позволяющих понимать, а в случае использования электронных средств динамического моделирования имитировать процесс управления общественной организацией. Обычно бизнес-модель формируется в целях усовершенствования процесса управления, когда руководство понимает, что общественная организация должна перейти на новую ступень развития, например помимо постоянного развития профессионального и любительского мини-футбола перейти к содержательному наполнению дополнительного урока физической культуры в школе и т.п.

Наиболее подходящим средством, обеспечивающим качественный рост спортивной федерации, может стать новая интегрированная информационная система управления ею. Идеально, когда такая система содержит в себе встроенные средства динамического моделирования деятельности, позволяющие [5, 9]:•

- визуализировать деятельность спортивной федерации, обеспечив руководству возможность правильно оценить имеющиеся недостатки и отыскать источники потенциала и направления усовершенствования;
- сократить время настройки ИСУ под специфические особенности спортивной федерации;
- отобразить и зафиксировать в готовом для последующего развертывания виде варианты реализации ИСУ, каждый из которых может быть выбран при переходе на очередную ступень развития спортивной федерации.

Иными словами, бизнес-модель является отображением спортивной федерации и ее информационно-управляющей системы.

Ошибочно полагать, что бизнес-модель — это просто комплект документов, описывающих только бизнес-процессы спортивной федерации. На самом деле в основе бизнес-модели всегда лежат бизнес-цели организации, по большому счету полностью определяющие состав всех базовых компонентов бизнес-модели [5] (см. рис. 3):



Рис. 1.3. Обобщенная бизнес-модель спортивной федерации (по [5])

- бизнес-функции, описывающие, ЧТО делает бизнес;
- бизнес-процессы, описывающие, КАК организация выполняет свои бизнес-функции;
- организационная структура, определяющая, ГДЕ исполняются бизнес-функции и бизнес-процессы;
- фазы, определяющие, КОГДА (в какой последовательности) должны быть внедрены те или иные бизнес-функции;
- роли, определяющие, КТО исполняет бизнес-процессы;
- правила, определяющие связь между ЧТО, КАК, ГДЕ, КОГДА и КТО.

Тем не менее, описание бизнес-процессов как наиболее трудоемкая и чреватая

многими ошибками задача нуждается в конкретной методологической платформе.

Таким образом, окончательно методология процессного управления для управления спортивной федерацией и математического моделирования ее деятельности полностью применимы с заменой целевой функции извлечения прибыли (для коммерческих структур) на решение стратегических и тактических задач, прописанных в уставе спортивной федерации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1985. – 327 с. : ил.
2. Бабань, Ю. Методология моделирования бизнес-процессов / Ю. Бабань // Финансовая газета. – 2001. – 31 мая.
3. Бандурин, А.В. Управление деятельностью корпорации в России : дис. ... д-ра экон. наук / А.В. Бандурин. – М., 2002. – 307 с.
4. Берл, Г. Мгновенный бизнес-план, двенадцать быстрых шагов к успеху / Густав Берл, Пол Киршнер ; пер. с англ. – М. : Дело, 1995. – 79с.
5. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 1994. – 685 с.
6. Гребнев, Е.Г. Управленческие нововведения / Е.Г. Гребнев. – М. : Экономика, 1985. – 159 с.
7. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд ; пер. с англ.. – М. : Прогресс, 1996. – 69 с.
8. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. – СПб. : Питер ком, 1998. – 896 с.
9. Попов, В.М. Бизнес-планирование : учеб. для экон. спец. вузов / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, С.Ю. Муртузалиева [и др.] ; под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова ; Рос. экон. акад. им. Г.В.Плеханова. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 670 с.