

УДК 338.27+65.01

© К. Э. ХМЕЛЕВА¹, А. А. БЕЛОВ², А. В. БАЛАНОВСКАЯ³, 2017

^{1,3} Международный институт рынка (МИР), г. Самара, Россия

² Школа высшего спортивного мастерства № 1, г. Самара, Россия

E-mail ¹: pavlovaks@list.ru

E-mail ²: belovhkcskvvs@mail.ru

E-mail ³: balanovskaya@mail.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ УЧРЕЖДЕНИЙ СПОРТА ВЫСШИХ ДОСТИЖЕНИЙ

Целью настоящей статьи является проведение стратегического анализа внешней и внутренней среды учреждений спорта высших достижений. За основу исследовательской базы взяты общедоступные сведения о международном положении и внутриполитической ситуации в Российской Федерации и Самарской области, о выполнении государственных заданий по спортивной подготовке и реализации планов финансово-хозяйственной деятельности с 2011 по 2015 годы. Статья подготовлена на основании открытых статистических данных министерства спорта Самарской области, Государственного бюджетного учреждения Самарской области «Школа высшего спортивного мастерства № 1».

Ключевые слова: спорт высших достижений, менеджмент в спорте, SWOT-анализ, финансирование организации, спортивные достижения, материально-техническое обеспечение.

Для повышения качества тренировочного процесса, стабилизации и улучшения результатов на соревнованиях самого высокого ранга у учреждений спорта высших достижений существует потребность в проведении стратегического анализа (SWOT-анализа) их деятельности.

Результаты SWOT-анализа позволяют оценить сильные и слабые стороны учреждения, учесть влияние внешних угроз, положительных факторов и скорректировать на их основе дальнейшую деятельность учреждения [1].

Цель настоящей работы — путем проведения SWOT-анализа внешней и внутренней среды учреждений спорта высших достижений дать рекомендации по разработке оперативных и долгосрочных стратегических планов деятельности для данных организаций.

Объектом исследования выступило Государственное бюджетное учреждение Самарской области «Школа высшего спортивного мастерства № 1» (ГБУ ШВСМ № 1) — некоммерческая физкультурно-спортивная организация, подведомственная министерству спорта Самарской области.

В ходе исследования на *первом этапе* были сформированы показатели макросреды, имеющие высокую вероятность воздействия на учреждение (как положительного, так и отрицательного). При этом выделены четыре основные группы: политические, экономические, социальные и технологические [2].

Для оценки благоприятных факторов косвенного воздействия на ГБУ ШВСМ № 1 составлена матрица, представленная в таблице 1. Факторы, располагающиеся в полях I—1, I—2, II—1, имеют большое значение для спортивного учреждения, и при разработке стратегического плана деятельности организации нужно обязательно брать их во внимание. Менее важные факторы по воздействию на показатели организации располагаются в полях I—3, II—3, III—2.

Таблица 1

**Матрица благоприятных факторов макросреды
для ГБУ ШВСМ № 1**

Вероятность благоприят- ной ситуации	Ожидаемое позитивное влияние		
	Сильное (I)	Умеренное (II)	Малое (III)
Высокая (1)	При изменении структуры учреждения ожидается проведение селекционной работы с большим количеством молодых спортсменов	Передача в оперативное управление современного спортивного комплекса с высокотехнологичным оборудованием	Планируемые изменения в системе оплаты труда работников учреждений, подведомственных министерству спорта Самарской области
Средняя (2)	Поддержка деятельности учреждения министерством спорта Самарской области	Выделение грантов и целевых субсидий Министерством спорта РФ для развития в Самарской области базовых видов спорта, профильных для ГБУ ШВСМ № 1	Изменения политико-экономической ситуации в России

Окончание табл. 1

<i>Низкая (3)</i>	Строительство и передача в оперативное управление современных спортивных объектов по профильным видам спорта	Увеличение бюджета Самарской области. Повышение финансирования потребностей учреждений физической культуры и спорта	Укрепление курса рубля
-----------------------	--	---	------------------------

Рассмотрев благоприятные факторы макросреды организации, можно сделать вывод о том, что:

— ожидаемое изменение структуры и статуса учреждения, расширение в связи с этим целей и объема задач приведет к созданию новой, стройной системы подготовки по профильным видам спорта от начальной подготовки до высшего спортивного мастерства. Улучшит качество селекционной и тренировочной работы с большим количеством молодых спортсменов. Данный фактор, со временем значительно повысит количество и качество завоеванных спортсменами учреждения медалей на всероссийских и международных соревнованиях;

— передача в оперативное управление ГБУ ШВСМ № 1 современного спортивного комплекса с легкоатлетическим стадионом, универсальными залами, оснащенными высокотехнологичным оборудованием, позволит проводить тренировочный процесс на самом высоком профессиональном уровне;

— улучшение политико-экономической ситуации в стране, укрепление бюджета Самарской области и финансирование затрат спортивной подготовки не только прекратит отток, но и привлечет в регион максимальное количество сильнейших спортсменов, высококлассных тренерских и административных кадров. Улучшит все виды обеспечения спортивной подготовки. Позволит обеспечить спортсменов самым лучшим спортивным инвентарем и экипировкой.

Для оценки неблагоприятных факторов косвенного воздействия на ГБУ ШВСМ № 1 составлена матрица, представленная в таблице 2.

Факторы, располагающиеся в полях I—1, I—2, II—1, II—2, нуждаются в скорейшем устранении, так как являются самыми опасными для учреждений спорта.

**Матрица неблагоприятных факторов макросреды
для ГБУ ШВСМ № 1**

<i>Оценка вероятно- сти угро- зы</i>	<i>Возможные последствия</i>			
	<i>Разрушение (I)</i>	<i>Критическое состояние (II)</i>	<i>Тяжелое состояние (III)</i>	<i>Легкие ушибы (IV)</i>
<i>Высокая (1)</i>	Секвестирова- ние и дальней- шая оптимиза- ция расходов на спортивную подготовку при усугубле- нии дефицита бюджета Са- марской об- ласти	Решение Меж- дународного олимпийского комитета, всемирных федераций по видам спорта об отстране- нии сборных команд РФ от соревнований различного уровня	Приостановка строительства новых высоко- технологич- ных спортив- ных объектов	Недоста- точное обеспечение трениро- вочного процесса
<i>Средняя (2)</i>	Рост инфляции; снижение по- купательской способности; обесценивание зарплат, сти- пендий и про- чих субсидий спортсменам, тренерам и др. категориям со- трудников	Снижение об- щего уровня предрасполо- женности к спорту у детей и молодежи	Критическое увеличение среднего воз- раста тренер- ского состава	Ошибки в методике трениро- вочного процесса
<i>Низкая (3)</i>	Изменение ра- нее принятого решения о пе- редаче новых высоко- технологичных спортивных объектов	Снижение привлека- тельности для молодежи тренерской и административной рабо- ты в спортив- ных организа- циях	Рост курса доллара и ев- ро, падение курса рубля	Ошибки в планирова- нии трени- ровочного процесса

Рассмотрев неблагоприятные факторы макросреды организации, мы пришли к выводу, что основные угрозы составляют внешнеполитические и экономические факторы. Решение или устранение проблем, связанных с их влиянием, в меньшей степени зависит от организационных и маркетинговых действий спортивного учреждения. Социальные и технологические факторы менее важны, однако работа над их устранением силами учреждения минимизирует их неблагоприятное воздействие.

На *втором этапе* исследования была проанализирована внутренняя среда ГБУ ШВСМ № 1 и его деятельность по следующим направлениям:

- организационному;
- маркетинговому;
- финансовому;
- производственному;
- кадровому.

При анализе организационной структуры ГБУ ШВСМ № 1 было выявлено, что она имеет линейно-функциональный вид. Общее руководство учреждением осуществляет директор, которому подчинены все отделы, службы и отдельные подразделения (спортивные объекты), через соответствующих заместителей, руководителей отделов, служб и подразделений.

Организационно-штатная структура основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними.

Такая структура эффективна для спортивной организации, так как:

- возлагает прямую ответственность руководителя организации за конечный результат деятельности;
- способствует повышению эффективности использования специалистов и обслуживающего персонала всех видов;
- фонд оплаты труда имеет прямую зависимость от итоговых результатов спортсменов всего учреждения.

При проведении маркетингового анализа деятельности ГБУ ШВСМ № 1 выявлено следующее:

1. Организация занимает ведущее место (по результатам выступлений спортсменов) среди областных спортивных учреждений, что способствует более полному финансированию тренировочного процесса, различных мероприятий и закупок для их обеспечения.

Однако современные экономические методы формирования объема нормативных затрат для бюджетных учреждений нивелируют приоритеты организаций. Расчет ведется по усредненным по-

требностям каждой государственной услуги, в зависимости от вида спорта и этапа подготовки. В условиях бюджетного дефицита, строгого соблюдения усредненных регламентированных расходов эффект маркетинговых усилий минимизируется. На основные, решающие роли выходят педагогическое мастерство тренера, талант и трудолюбие спортсмена.

Финансирование ГБУ ШВСМ № 1 производится за счет выделяемых региональным бюджетом субсидий на финансовое обеспечение выполнения государственного задания, субсидий на содержание имущества и иные цели. Дополнительно бюджет ГБУ ШВСМ № 1 пополняют финансовые средства за счет благотворительных и спонсорских взносов, предпринимательской или иной приносящей доход деятельности.

В условиях финансово-экономической нестабильности, дефицита регионального бюджета уровень обеспечения потребностей учреждения снизился. Сократилось количество выездных и домашних тренировочных сборов, аренды спортивных объектов, закупок инвентаря и экипировки. Замедлились темпы строительства новых sportсооружений. Динамика фактического финансирования учреждения с 2011 по 2015 годы по ряду показателей, а также тренды финансирования и прогноз на трехлетний период представлены в работе [3, рис. 4].

Данная финансовая ситуация повлияла на общие результаты спортивной подготовки учреждения. Количество спортсменов высокого класса, проходящих спортивную подготовку в ГБУ ШВСМ № 1, заметно уменьшилось, наметилась неблагоприятная тенденция снижения количества и качества результатов их выступлений на всероссийских и международных соревнованиях [3, рис. 1, 2, 3].

Снизился объем финансирования закупок спортивного оборудования, инвентаря и экипировки с 9,9 млн руб. в 2011 г. до 3,9 млн руб. в 2016 г.

Оснащение ГБУ ШВСМ № 1 спортивными объектами по профильным видам спорта также оставляют желать лучшего. Имеющиеся в распоряжении водно-спортивные базы не являются современными высокотехнологичными объектами. Они могут использоваться только для узкоспециализированных спортсменов академической гребли и гребли на байдарках и каноэ, а отсутствие должного оборудования и гребных каналов не способствует развитию этих видов спорта. Для отделений других видов спорта спортивные объекты арендуются как в регионе, так и за его пределами, что создает значительную финансовую нагрузку на бюджет.

2. Количественный состав работников ГБУ ШВСМ № 1 характеризуется стабильными показателями. Из 77 работников, принятых по бессрочным трудовым договорам, ежегодная ротация составляет не более 1-2 человек (по рабочим специальностям).

Квалификационный анализ тренерского, спортивно-методического и административно-хозяйственного состава организации выявил следующие показатели (рис. 1):

- 2 заслуженных работника физической культуры и спорта РФ;
- 3 заслуженных работника физической культуры и спорта Самарской области;
- 5 отличников физической культуры и спорта РФ;
- 10 заслуженных тренеров РФ;
- 28 специалистов, имеющих высшую квалификационную категорию;
- 29 прочих специалистов;
- 11 заслуженных мастеров спорта РФ;
- 19 мастеров спорта международного класса РФ;
- 43 мастера спорта РФ.

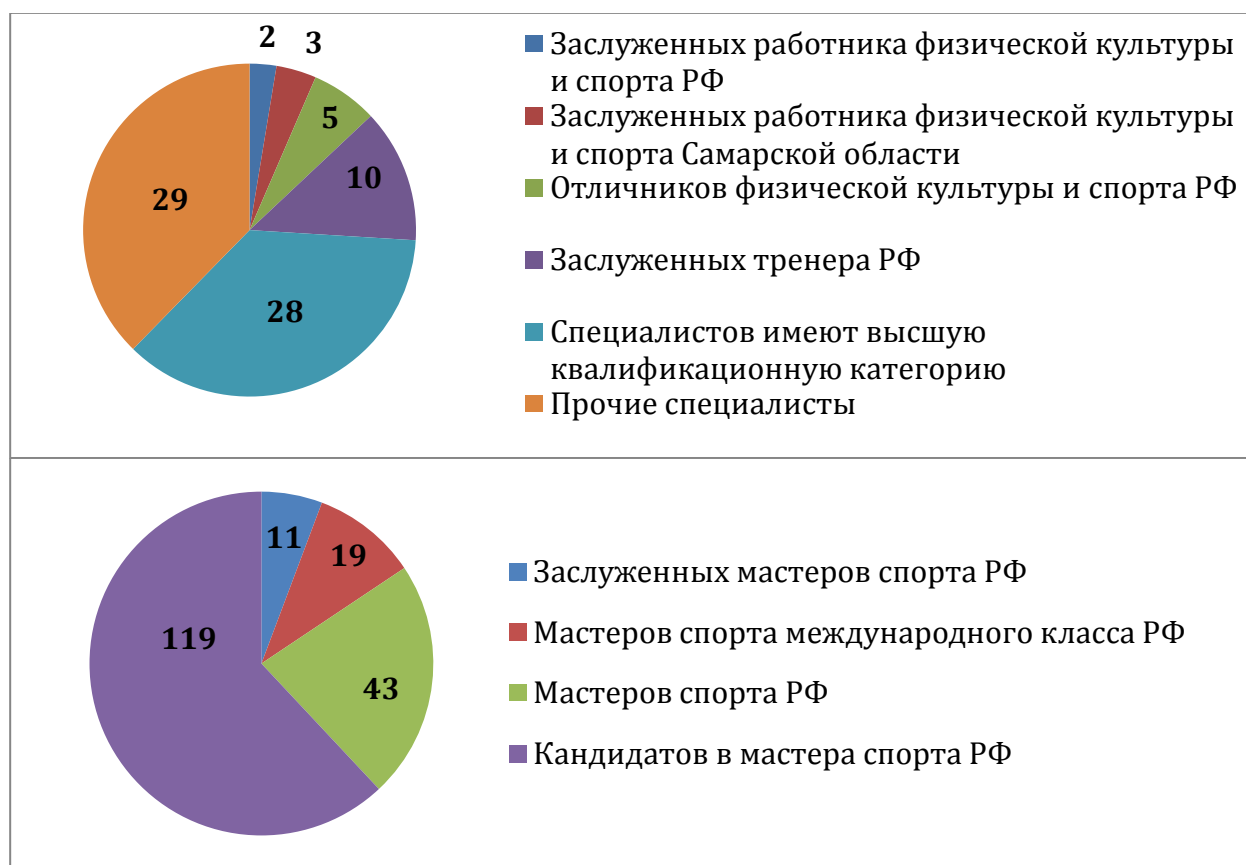


Рис. 1. Диаграммы квалификационного уровня тренерского, спортивно-методического и административно-хозяйственного состава ГБУ ШВСМ № 1

В целом благоприятная кадровая ситуация в организации имеет важный, стратегический недостаток — «кадровый голод» среди молодых тренеров и специалистов в сфере физической культуры и спорта. Средний возраст тренерского и спортивно-методического состава — более 45 лет. С скромная заработная плата, нестабильное материально-техническое обеспечение тренировочного процесса, отсутствие необходимого количества современных спортивных объектов становится непреодолимой преградой для устройства на работу молодых специалистов физической культуры и спорта.

По результатам проведенного анализа внешней и внутренней среды была сформирована обобщенная матрица SWOT-анализа, представленная в виде таблицы (табл. 3).

Таблица 3

Обобщенная матрица SWOT-анализа деятельности ГБУ ШВСМ № 1

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
1. Рациональное использование для организации тренировочного процесса имеющихся спортивных объектов, инвентаря и экипировки. 2. Уровень квалификации тренерского и спортивно-методического состава. 3. Результат профессиональной деятельности: количество завоеванных медалей на международных, всероссийских и региональных соревнованиях. 4. Качество предоставления государственных услуг спортивной подготовки. 5. Число спортсменов, получающих государственную услугу спортивной подготовки. 6. Отсутствие текучести кадров	1. Финансовая нестабильность в регионе. 2. Финансовая зависимость учреждения от политико-экономических решений органов государственной власти. 3. Нет пополнения молодыми перспективными тренерами. 4. Наличие (отсутствие) в учреждении профильных спортивных объектов. 5. Несвоевременное и неполное обеспечение спортивным оборудованием, инвентарем и экипировкой
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
1. Реформа Министерства спорта РФ структуры спортивной подготовки. При изменении структуры спортивных учреждений ожидается проведение селекционной работы с большим количеством молодых спортсменов.	1. Секвестирование и дальнейшая оптимизация расходов на спортивную подготовку при усугублении дефицита бюджета Самарской области.

2. Передача в оперативное управление современного стадионного комплекса с высокотехнологичным оборудованием. 3. Рост квалификации работников, тренеров, спортсменов. 4. Высокий уровень спортивного соперничества между регионами и между учреждениями спорта. 5. Поддержка деятельности организации министерством спорта Самарской области. 6. Выделение грантов и целевых субсидий для развития базовых видов спорта Самарской области профильных для спортивного учреждения	2. Рост инфляции; снижение покупательской способности; обесценивание зарплат, стипендий и прочих субсидий спортсменам, тренерам, высококлассному административно-хозяйственному персоналу спортивных учреждений. 3. Решение МОК, всемирных федераций по видам спорта об отстранении сборных команд РФ от Олимпийских и Паралимпийских игр и других важнейших международных соревнований. 4. Изменение ранее принятого решения о передаче организации нового высокотехнологичного спортивного объекта. 5. Снижение общего уровня predisposedности к спорту детей и молодежи. 6. Приостановка строительства новых высокотехнологичных спортивных объектов в Самарской области
---	--

Полученная нами в ходе исследования обобщенная матрица SWOT-анализа позволяет сделать вывод о том, что для улучшения и стабилизации результатов деятельности ГБУ ШВСМ № 1 необходимо:

1. Грамотно использовать оптимизацию системы спортивной подготовки для организации и обеспечения тренировочного и соревновательного процессов. Сочетание оптимального использования имеющихся спортивных объектов с высоким профессиональным мастерством тренерского коллектива и талантом спортсменов способны нивелировать отрицательное влияние финансово-экономической нестабильности на организацию.

2. Повысить ранг решаемых спортивных задач. Для решения вопросов по подготовке спортсменов — кандидатов на Олимпийские и Паралимпийские игры (или другие важные соревнования) будут приложены максимальные финансовые и организационные усилия всех заинтересованных органов государственной власти,

благотворительных организаций и спонсоров в рамках своих компетенций.

Литература

1. Гвозденко А. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2008. № 2. С. 45-47.

2. Баюров И. Как конфигурировать бизнес и найти свою уникальную бизнес-модель? // Стратегический менеджмент. 2008. № 1. С. 39-47.

3. Белов А. А., Митрофанов А. Н. Анализ влияния финансового обеспечения на эффективность деятельности учреждений спорта высших достижений // Вестник Самарского муниципального института управления. 2016. № 1. С. 79-85.

Статья поступила в редакцию 18.01.17 г.

*Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук М. М. Васильевым*