

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Национальный государственный Университет физической культуры,  
спорта и здоровья имени П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург»**

Кафедра менеджмента и экономики спорта

Рабочая программа дисциплины (модуля)

**Стратегическое и операционное управление в физкультурно-спортивной  
организации**

Основная профессиональная образовательная программа  
высшего образования программы бакалавриата по направлению подготовки

**49.03.01Физическая культура**

Направленность (профиль):  
**Менеджмент физической культуры и спорта**

Квалификация:  
бакалавр

Форма обучения:  
**Очная/заочная**

## МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ:

В соответствии с учебным планом дисциплина изучается на **4 курсе** по очной форме обучения, в 7 семестре - вид промежуточной аттестации: **экзамен**, в 8 семестре - вид промежуточной аттестации: **экзамен**.

В соответствии с учебным планом дисциплина изучается на **4(8 семестр) и 5 курсе(9 семестр)** по заочной форме обучения, в 8 семестре - вид промежуточной аттестации: **экзамен**, в 9 семестре - вид промежуточной аттестации: **экзамен**.

### 1. ИЗУЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ НАПРАВЛЕНО НА ФОРМИРОВАНИЕ СЛЕДУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ:

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенций
<b>Профессиональные компетенции</b>	
Организационно-управленческий	ПК-6. Способен осуществлять операционное администрирование и управление развитием клубов, организаций, обществ и объединений в сфере физической культуры и спорта, обеспечивая достижение стратегических целей.

### 2.1 ИНДИКАТОРЫ ДОСТИЖЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

Код компетенции	Код и наименование индикатора (ов) достижения компетенции	Планируемые результаты обучения
ПК-6.	ПК-6.1 знает: – нормативно-правовые основы и стратегические документы развития физической культуры и спорта; – принципы организации и моделирования бизнес-процессов в ФКиСорганизациях; – методы проектирования, прогнозирования и стратегического планирования; – основы экономики, бюджетирования и финансирования физкультурной и спортивной деятельности; – технологии оценки эффективности, результативности и рисков управленческих решений; – системы финансового, бухгалтерского и статистического учёта.	ПК-6.1 знает: – нормативно-правовые основы и стратегические документы развития физической культуры и спорта; – принципы организации и моделирования бизнес-процессов в ФКиСорганизациях; – методы проектирования, прогнозирования и стратегического планирования; – основы экономики, бюджетирования и финансирования физкультурной и спортивной деятельности; – технологии оценки эффективности, результативности и рисков управленческих решений; – системы финансового, бухгалтерского и статистического учёта.



**2. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ:**

*очная форма обучения*

Вид учебной работы	Всего часов	семестры							
		1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Контактная работа преподавателей с обучающимися</b>	88							48	40
В том числе:									
Занятия лекционного типа	36							16	20
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, лабораторные работы)	52							32	20
Промежуточная аттестация (экзамен)	24							6	18
Самостоятельная работа студента	104							54	50
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>часы</b>	<b>216</b>						108	108
	<b>зачетные единицы</b>	<b>6</b>						3	3

*заочная форма обучения*

Вид учебной работы	Всего часов	семестры							
		1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Контактная работа преподавателей с обучающимися</b>	20								10
В том числе:									
Занятия лекционного типа	8								4
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, лабораторные работы)	12								6
Промежуточная аттестация (зачет, экзамен)	13								4
Самостоятельная работа студента	183								89
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>часы</b>	<b>216</b>						108	108
	<b>зачетные единицы</b>	<b>6</b>						3	3

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ:

#### 3.1. ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ИХ КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

7 семестр (очная форма), 8 семестр (заочная форма)

№ п/п	Тема (раздел)	Содержание раздела	Результаты обучения в виде знаний, умений, навыков
1	Концепция стратегического управления	<p>Сущность и преимущества стратегического управления. Специфика ФСО как объекта управления. Содержание стратегического управления. Связь между стратегией и операционной деятельностью в ФСО.</p> <p>Стратегическое планирование как основа развития сферы физической культуры и спорта. Иерархия стратегического планирования в РФ. Анализ 172 -ФЗ, 131 – ФЗ, Стратегии развития ФКиС до 2030 г.</p> <p>Роль ФЗ "О физической культуре и спорте". Роль Указов президента о национальных целях развития страны. Роль госпрограмм и ее структурных элементов в стратегическом планировании отрасли физической культуры и спорта.</p>	<p><b>ПК-6.1 Знает:</b> – нормативно-правовые основы и стратегические документы развития физической культуры и спорта; – принципы организации и моделирования бизнес-процессов в ФКиС организациях; – методы проектирования, прогнозирования и стратегического планирования; – основы экономики, бюджетирования и финансирования физкультурной и спортивной деятельности; – технологии оценки эффективности, результативности и рисков управленческих решений; – системы финансового, бухгалтерского и статистического учёта.</p> <p><b>ПК-6.2 Умеет:</b> – анализировать и систематизировать бизнес-процессы организации; – разрабатывать и внедрять локальные нормативные акты по операционному управлению; – формировать систему целевых показателей по направлениям уставной деятельности; – оценивать эффективность операционного управления, финансово-хозяйственной, кадровой и уставной деятельности; –</p>

			<p>использовать методы проектирования, прогнозирования и рискаанализа; – готовить предложения по повышению эффективности и развитию организаций; – руководить проектной деятельностью и привлекать инвесторов; – анализировать финансовую и статистическую отчётность, принимать решения по снижению затрат и повышению эффективности;– вести отчётность по операционному администрированию и развитию организаций.</p> <p><b>ПК-6.3 Имеет опыт:</b> – проведения анализа и построения бизнес-процессов в организациях ФКиС; – разработки и внедрения локальных актов, регламентов, стратегических и операционных планов; – оценки эффективности финансово-хозяйственной, уставной и кадровой деятельности; – управления проектами развития, привлечения инвесторов и партнёров; – мониторинга и оценки результативности подразделений; – подготовки аналитических отчётов и предложений по развитию организаций.</p>
2	Разработка стратегии	<p>Система стратегического анализа. Роль анализа в стратегическом управлении.Принципы комплексного анализа среды ФСО. Анализ макросреды, отраслевой среды, конкурентной среды , внутренней среды.Миссия стратегии ФСО.</p> <p>Целеполагание и процесс</p>	<p><b>ПК-6.1 знает:</b> – нормативно-правовые основы и стратегические документы развития физической культуры и спорта; – принципы организации и моделирования бизнес-процессов в ФКиСорганизациях; – методы проектирования,</p>

		<p>формирования цели.Разработка стратегии на уровне физкультурно-спортивных организаций. Виды стратегий в ФСО. Конечный продукт стратегического управления.Ресурсное обеспечение стратегии. Привлечение финансирования: бюджетные, собственные, заемные, спонсорские средства. Управление человеческими, материально-техническими и информационными ресурсами.</p>	<p>прогнозирования и стратегического планирования; – основы экономики, бюджетирования и финансирования физкультурной и спортивной деятельности; – технологии оценки эффективности, результативности и рисков управленческих решений; – системы финансового, бухгалтерского и статистического учёта.</p> <p><b>ПК-6.2 Умеет:</b> – анализировать и систематизировать бизнес-процессы организации; – разрабатывать и внедрять локальные нормативные акты по операционному управлению; – формировать систему целевых показателей по направлениям уставной деятельности; – оценивать эффективность операционного управления, финансово-хозяйственной, кадровой и уставной деятельности; – использовать методы проектирования, прогнозирования и рискаанализа; – готовить предложения по повышению эффективности и развитию организаций; – руководить проектной деятельностью и привлекать инвесторов; – анализировать финансовую и статистическую отчётность, принимать решения по снижению затрат и повышению эффективности;– вести отчётность по операционному администрированию и развитию организаций.</p>
--	--	--	--

			<p><b>ПК-6.3 Имеет опыт:</b> – проведения анализа и построения бизнес-процессов в организациях ФКиС; – разработки и внедрения локальных актов, регламентов, стратегических и операционных планов; – оценки эффективности финансово-хозяйственной, уставной и кадровой деятельности; – управления проектами развития, привлечения инвесторов и партнёров; – мониторинга и оценки результативности подразделений; – подготовки аналитических отчётов и предложений по развитию организаций.</p>
3	Реализация стратегий	<p>Содержание процесса реализации стратегии: в государственном и муниципальном управлении сферы ФКиС; в физкультурно-спортивной организации. Кадровая политика в стратегическом управлении.</p>	<p><b>ПК-6.1 знает:</b> – нормативно-правовые основы и стратегические документы развития физической культуры и спорта; – принципы организации и моделирования бизнес-процессов в ФКиС организациях; – методы проектирования, прогнозирования и стратегического планирования; – основы экономики, бюджетирования и финансирования физкультурной и спортивной деятельности; – технологии оценки эффективности, результативности и рисков управленческих решений; – системы финансового, бухгалтерского и статистического учёта.</p> <p><b>ПК-6.2 Умеет:</b> – анализировать и систематизировать бизнес-процессы организации; – разрабатывать и внедрять</p>

		<p>локальные нормативные акты по операционному управлению; – формировать систему целевых показателей по направлениям уставной деятельности; – оценивать эффективность операционного управления, финансово-хозяйственной, кадровой и уставной деятельности; – использовать методы проектирования, прогнозирования и риска анализа; – готовить предложения по повышению эффективности и развитию организации; – руководить проектной деятельностью и привлекать инвесторов; – анализировать финансовую и статистическую отчётность, принимать решения по снижению затрат и повышению эффективности; – вести отчётность по операционному администрированию и развитию организации.</p> <p><b>ПК-6.3 Имеет опыт:</b> – проведения анализа и построения бизнес-процессов в организациях ФКиС; – разработки и внедрения локальных актов, регламентов, стратегических и операционных планов; – оценки эффективности финансово-хозяйственной, уставной и кадровой деятельности; – управления проектами развития, привлечения инвесторов и партнёров; – мониторинга и оценки результативности подразделений; – подготовки аналитических отчётов и предложений по</p>
--	--	---

			развитию организации.
4	Стратегический контроль.	Система стратегического контроля и отличия от операционного. Мониторинг реализации стратегии: сбор данных, выявление отклонений. Оценка эффективности стратегии и достижения целей. Формы федеральных статистических наблюдений (1-ФК,3-АФК,2-ГТО,5-ФК). Методика определения стратегических показателей развития сферы ФКиС и ФСО.	<p>ПК-6.1 <b>знает:</b> – нормативно-правовые основы и стратегические документы развития физической культуры и спорта; – принципы организаций и моделирования бизнес-процессов в ФКиС организациях; – методы проектирования, прогнозирования и стратегического планирования; – основы экономики, бюджетирования и финансирования физкультурной и спортивной деятельности; – технологии оценки эффективности, результативности и рисков управленческих решений; – системы финансового, бухгалтерского и статистического учёта.</p> <p>ПК-6.2 <b>Умеет:</b> – анализировать и систематизировать бизнес-процессы организации; – разрабатывать и внедрять локальные нормативные акты по операционному управлению; – формировать систему целевых показателей по направлениям уставной деятельности; – оценивать эффективность операционного управления, финансово-хозяйственной, кадровой и уставной деятельности; – использовать методы проектирования, прогнозирования и риска анализа; – готовить предложения по повышению эффективности и развитию организаций; – руководить проектной</p>

		<p>деятельностью и привлекать инвесторов; – анализировать финансовую и статистическую отчётность, принимать решения по снижению затрат и повышению эффективности; – вести отчётность по операционному администрированию и развитию организаций.</p> <p><b>ПК-6.3 Имеет опыт:</b> – проведения анализа и построения бизнес-процессов в организациях ФКиС; – разработки и внедрения локальных актов, регламентов, стратегических и операционных планов; – оценки эффективности финансово-хозяйственной, уставной и кадровой деятельности; – управления проектами развития, привлечения инвесторов и партнёров; – мониторинга и оценки результативности подразделений; – подготовки аналитических отчётов и предложений по развитию организаций.</p>
--	--	---

**Очная форма, 8 семестр. Заочная форма обучения – 9 семестр.**

№ п/п	Тема (раздел)	Содержание раздела	Результаты обучения (знания, умения, навыки)
1	Операционное управление в ФСО: сущность, принципы, организационные особенности	<p>Сущность и задачи операционного управления. Принципы организации текущей деятельности ФСО. Разграничение стратегических и операционных функций. Особенности операционного менеджмента в бюджетных, автономных и коммерческих организациях. Классификация ФСО и особенности операционных процессов по типам (коммерческие клубы, профессиональные клубы, ДЮСШ/СШОР, федерации, ФОКи/ЦСП).</p>	<p><b>ПК-6.1 знает:</b> – нормативно-правовые основы и стратегические документы развития физической культуры и спорта; – принципы организации и моделирования бизнес-процессов в ФКиСорганизациях; – методы проектирования, прогнозирования и стратегического планирования; – основы экономики, бюджетирования и финансирования физкультурной и спортивной деятельности; – технологии оценки эффективности, результативности и рисков управленческих решений; – системы финансового, бухгалтерского и статистического учёта.</p> <p><b>ПК-6.2 Умеет:</b> – анализировать и систематизировать бизнес-процессы организации; – разрабатывать и внедрять локальные нормативные акты по операционному управлению; – формировать систему целевых показателей по направлениям уставной деятельности; – оценивать эффективность операционного управления, финансово-хозяйственной, кадровой и уставной деятельности; – использовать методы проектирования, прогнозирования и рискаанализа; – готовить</p>

			<p>предложения по повышению эффективности и развитию организации; – руководить проектной деятельностью и привлекать инвесторов; – анализировать финансовую и статистическую отчётность, принимать решения по снижению затрат и повышению эффективности; – вести отчётность по операционному администрированию и развитию организации.</p> <p><b>ПК-6.3 Имеет опыт:</b> – проведения анализа и построения бизнес-процессов в организациях ФКиС; – разработки и внедрения локальных актов, регламентов, стратегических и операционных планов; – оценки эффективности финансово-хозяйственной, уставной и кадровой деятельности; – управления проектами развития, привлечения инвесторов и партнёров; – мониторинга и оценки результативности подразделений; – подготовки аналитических отчётов и предложений по развитию организаций.</p>
2	Планирование операционной деятельности управление ресурсами	и	<p>Виды и уровни операционного планирования (годовое, квартальное, оперативное). Бюджетирование стратегических программ и проектов. Финансовое моделирование. Ресурсное обеспечение деятельности: управление кадровыми, материальными, финансовыми и</p> <p><b>ПК-6.1 знает:</b> – нормативно-правовые основы и стратегические документы развития физической культуры и спорта; – принципы организации и моделирования бизнес-процессов в ФКиС организациях; – методы проектирования, прогнозирования и</p>

		<p>информационными ресурсами. Планирование нагрузки, распределение задач, обеспечение условий реализации стратегии.</p>	<p>стратегического планирования; – основы экономики, бюджетирования и финансирования физкультурной и спортивной деятельности; – технологии оценки эффективности, результативности и рисков управленческих решений; – системы финансового, бухгалтерского и статистического учёта.</p> <p><b>ПК-6.2 Умеет:</b> – анализировать и систематизировать бизнес-процессы организации; – разрабатывать и внедрять локальные нормативные акты по операционному управлению; – формировать систему целевых показателей по направлениям уставной деятельности; – оценивать эффективность операционного управления, финансово-хозяйственной, кадровой и уставной деятельности; – использовать методы проектирования, прогнозирования и рискаанализа; – готовить предложения по повышению эффективности и развитию организации; – руководить проектной деятельностью и привлекать инвесторов; – анализировать финансовую и статистическую отчётность, принимать решения по снижению затрат и повышению эффективности; – вести отчётность по операционному администрированию и развитию организации.</p> <p><b>ПК-6.3 Имеет опыт:</b> –</p>
--	--	---	--

			проведения анализа и построения бизнес-процессов в организациях ФКиС; – разработки и внедрения локальных актов, регламентов, стратегических и операционных планов; – оценки эффективности финансово-хозяйственной, уставной и кадровой деятельности; – управления проектами развития, привлечения инвесторов и партнёров; – мониторинга и оценки результативности подразделений; – подготовки аналитических отчётов и предложений по развитию организации.
3	Организационная структура, бизнес-процессы и регламентация деятельности ФСО	Типы организационных структур (линейная, функциональная, матричная, проектная). Формирование структуры реализации стратегии: центры ответственности, подразделения, рабочие группы. Карта бизнес-процессов: основные, вспомогательные, управленческие процессы. Моделирование, оптимизация и регламентация процессов. Разработка стандартов, регламентов, должностных инструкций и локальных актов.	<p><b>ПК-6.1 Знает:</b> – нормативно-правовые основы и стратегические документы развития физической культуры и спорта; – принципы организаций и моделирования бизнес-процессов в ФКиСорганизациях; – методы проектирования, прогнозирования и стратегического планирования; – основы экономики, бюджетирования и финансирования физкультурной и спортивной деятельности; – технологии оценки эффективности, результативности и рисков управлеченческих решений; – системы финансового, бухгалтерского и статистического учёта.</p> <p><b>ПК-6.2 Умеет:</b> – анализировать и систематизировать бизнес-</p>

		<p>процессы организации; – разрабатывать и внедрять локальные нормативные акты по операционному управлению; – формировать систему целевых показателей по направлениям уставной деятельности; – оценивать эффективность операционного управления, финансово-хозяйственной, кадровой и уставной деятельности; – использовать методы проектирования, прогнозирования и рискаанализа; – готовить предложения по повышению эффективности и развитию организаций; – руководить проектной деятельностью и привлекать инвесторов; – анализировать финансовую и статистическую отчётность, принимать решения по снижению затрат и повышению эффективности; – вести отчётность по операционному администрированию и развитию организаций.</p> <p><b>ПК-6.3 Имеет опыт:</b> – проведения анализа и построения бизнес-процессов в организациях ФКиС; – разработки и внедрения локальных актов, регламентов, стратегических и операционных планов; – оценки эффективности финансово-хозяйственной, уставной и кадровой деятельности; – управления проектами развития, привлечения инвесторов и партнёров; – мониторинга и</p>
--	--	--

			оценки результативности подразделений; – подготовки аналитических отчётов и предложений по развитию организации.
4	Операционные механизмы реализации стратегий, контроль, анализ и корректировка	Реализация стратегий на государственном, региональном, муниципальном уровнях и уровне отдельной организации. Инструменты внедрения стратегических инициатив и программ. Стратегический и операционный контроль: различия, методы. Промежуточный мониторинг реализации стратегии: анализ отклонений, корректировка плана. Формы федерального статистического наблюдения (1-ФК, 3-АФК, 5-ФК, 2-ГТО) как инструмент контроля развития отрасли и ФСО.	<p><b>ПК-6.1 Знает:</b> – нормативно-правовые основы и стратегические документы развития физической культуры и спорта; – принципы организации и моделирования бизнес-процессов в ФКиСорганизациях; – методы проектирования, прогнозирования и стратегического планирования; – основы экономики, бюджетирования и финансирования физкультурной и спортивной деятельности; – технологии оценки эффективности, результативности и рисков управленческих решений; – системы финансового, бухгалтерского и статистического учёта.</p> <p><b>ПК-6.2 Умеет:</b> – анализировать и систематизировать бизнес-процессы организации; – разрабатывать и внедрять локальные нормативные акты по операционному управлению; – формировать систему целевых показателей по направлениям уставной деятельности; – оценивать эффективность операционного управления, финансово-хозяйственной, кадровой и уставной деятельности; – использовать методы проектирования, прогнозирования и</p>

			<p>риска анализа; – готовить предложения по повышению эффективности и развитию организации; – руководить проектной деятельностью и привлекать инвесторов; – анализировать финансовую и статистическую отчётность, принимать решения по снижению затрат и повышению эффективности; – вести отчётность по операционному администрированию и развитию организации.</p> <p><b>ПК-6.3 Имеет опыт:</b> – проведения анализа и построения бизнес-процессов в организациях ФКиС; – разработки и внедрения локальных актов, регламентов, стратегических и операционных планов; – оценки эффективности финансово-хозяйственной, уставной и кадровой деятельности; – управления проектами развития, привлечения инвесторов и партнёров; – мониторинга и оценки результативности подразделений; – подготовки аналитических отчётов и предложений по развитию организаций.</p>
5	Управление качеством цифровизация операционной деятельности	и	<p>Система менеджмента качества (СМК) в ФСО. Стандартизация и сертификация услуг. Требования СанПин, ГОСТ Р, Ростехнадзора к спортивным объектам. Управление безопасностью и качеством услуг. Цифровые инструменты операционного управления: CRM-системы,</p> <p><b>ПК-6.1 знает:</b> – нормативно-правовые основы и стратегические документы развития физической культуры и спорта; – принципы организации и моделирования бизнес-процессов в ФКиС организациях; – методы проектирования,</p>

		<p>BI-панели, Единая цифровая платформа ФКиС (ФГИС «СПОРТ», ЕС «Электронный бюджет»). Мониторинг показателей в цифровой среде.</p> <p>прогнозирования и стратегического планирования; – основы экономики, бюджетирования и финансирования физкультурной и спортивной деятельности; – технологии оценки эффективности, результативности и рисков управленческих решений; – системы финансового, бухгалтерского и статистического учёта.</p> <p><b>ПК-6.2 Умеет:</b> – анализировать и систематизировать бизнес-процессы организации; – разрабатывать и внедрять локальные нормативные акты по операционному управлению; – формировать систему целевых показателей по направлениям уставной деятельности; – оценивать эффективность операционного управления, финансово-хозяйственной, кадровой и уставной деятельности; – использовать методы проектирования, прогнозирования и рискаанализа; – готовить предложения по повышению эффективности и развитию организаций; – руководить проектной деятельностью и привлекать инвесторов; – анализировать финансовую и статистическую отчётность, принимать решения по снижению затрат и повышению эффективности; – вести отчётность по операционному администрированию и развитию организаций.</p>
--	--	--

			<p><b>ПК-6.3 Имеет опыт:</b> – проведения анализа и построения бизнес-процессов в организациях ФКиС; – разработки и внедрения локальных актов, регламентов, стратегических и операционных планов; – оценки эффективности финансово-хозяйственной, уставной и кадровой деятельности; – управления проектами развития, привлечения инвесторов и партнёров; – мониторинга и оценки результативности подразделений; – подготовки аналитических отчётов и предложений по развитию организаций.</p>
--	--	--	---

## **4.2 СОДЕРЖАНИЕ ЗАНЯТИЙ ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ.**

### **ЗАНЯТИЯ ЛЕКЦИОННОГО ТИПА 7 СЕМЕСТР**

<b>№ темы</b>	<b>Содержание лекций</b>	<b>Кол-во часов</b>
1	Концепция стратегического управления. Сущность и преимущества стратегического управления. Модели стратегического процесса (школы стратегирования). Специфика физкультурно-спортивной организации как объекта управления. Содержание стратегического управления. Взаимосвязь между стратегией и операционной деятельностью.	2
1	Стратегическое планирование как основа развития сферы физической культуры и спорта. Иерархия стратегического планирования в РФ. Анализ 172-ФЗ, 131-ФЗ, Стратегии развития ФКиС до 2030 года. Роль ФЗ «О физической культуре и спорте». Роль указов Президента и национальных целей. Место государственных программ в системе стратегического управления отраслью.	2
2	Анализ среды и рисков как основа стратегических решений. Система стратегического анализа. PEST-анализ макросреды. Анализ отраслевой среды (модель пяти сил М. Портера). Анализ конкурентной среды спортивной индустрии. Анализ внутренней среды ФСО: ресурсы, кадры, финансовое состояние, инфраструктура.	2
2	Формирование стратегии развития физкультурно-спортивной организации. Разработка миссии, видения и ценностей организации. Отличия миссии коммерческих и некоммерческих ФСО. Постановка целей и задач. Виды стратегических целей, построение дерева целей.	2
2	Разработка стратегии развития. Последовательность и порядок подготовки документов стратегического планирования. Определение субъектов и объектов стратегического управления. Классификация стратегий в ФСО (корпоративная, маркетинговая, кадровая, инфраструктурная и др.).	2
2	Ресурсное обеспечение стратегии. Финансовое обоснование стратегических инициатив. Оценка инвестиционных потребностей. Привлечение бюджетных, внебюджетных, спонсорских и грантовых средств. Управление человеческими, материально-техническими и информационными ресурсами. Взаимодействие с инвесторами и партнёрами.	2
3	Реализация стратегий. Механизмы реализации на уровне государства, региона, муниципалитета и отдельной организации. Кадровая политика в стратегическом управлении. Инструменты внедрения стратегических инициатив и программ развития.	2
4	Стратегический контроль. Отличие стратегического контроля от операционного. Мониторинг реализации стратегии: сбор данных, анализ отклонений, корректировка. Формы федеральных статистических наблюдений (1-ФК, 3-АФК, 2-	2

№ темы	Содержание лекций	Кол-во часов
	ГТО, 5-ФК). Методика разработки стратегических показателей развития ФСО.	
Всего:		16

### **ЗАНЯТИЯ ЛЕКЦИОННОГО ТИПА 8 СЕМЕСТР**

№ темы	Содержание лекций	Кол-во часов
1	Сущность и принципы операционного управления в сфере физической культуры и спорта. Содержание и задачи операционного управления. Принципы организации повседневной деятельности ФСО. Разграничение функций стратегического и операционного управления. Особенности операционного менеджмента в бюджетных и автономных учреждениях.	2
1	Особенности операционного управления в разных типах ФСО. Коммерческие структуры (фитнес-клуб, клуб профессионального спорта). Некоммерческие организации (федерации, ДЮСШ, СШОР). Государственные учреждения (ФОКи, ЦСП). Процессы, сезонность, регламенты.	2
2	Планирование операционной деятельности и формирование бюджетов. Виды и уровни планирования (годовое, квартальное, оперативное). Бюджетирование стратегических программ. Финансовое моделирование проектов развития.	2
2	Управление ресурсами при реализации стратегии. Управление кадровыми, финансовыми, материальными и информационными ресурсами. Ресурсное обеспечение проектов и программ.	2
3	Организационная структура ФСО. Типы организационных структур: линейная, функциональная, матричная, проектная. Создание структуры реализации стратегии (центры ответственности, рабочие группы). Делегирование полномочий, распределение ролей.	2
3	Бизнес-процессы ФСО. Карта бизнес-процессов ФСО. Основные, вспомогательные и управленческие процессы. Моделирование, оптимизация и регламентация деятельности. Разработка стандартов и регламентов.	2
5	Управление качеством и безопасностью услуг в ФСО. Системы менеджмента качества (СМК). Стандартизация и сертификация услуг. Безопасность на спортивных объектах (СанПиН, ГОСТ Р). Контроль качества услуг и рисков.	2
5	Контроль, анализ и корректировка реализации стратегии. Мониторинг KPI. Анализ отклонений, принятие корректирующих решений. Заполнение форм федеральных статистических наблюдений (1-ФК, 5-ФК, 3-АФК).	2
5	Цифровизация операционного управления. Цифровые инструменты контроля реализации стратегии (CRM, ЕЦП ФКиС, BI-панели). Мониторинг показателей в цифровой среде.	2

№ темы	Содержание лекций	Кол-во часов
5	Документооборот и регламентация операционной деятельности. Локальные нормативные акты, должностные инструкции, регламенты бизнес-процессов. Внутренняя отчётность и порядок её формирования.	2
<b>ИТОГО:</b>		<b>20</b>

**ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА 7 СЕМЕСТР**  
**ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

№ темы	Содержание практических занятий	Кол-во часов
1	<b>Определение объекта стратегического управления (ФСО).</b> Сбор исходных данных о деятельности, ресурсах, направлениях развития, структуре и целевой аудитории организации. Анализ базовых проблем и приоритетов развития. (ТК1)	4
1	<b>Анализ нормативно-правовой базы стратегического управления.</b> ФЗ-172, ФЗ-131, ФЗ-329, Стратегия-2030, госпрограммы, региональные стратегии. Определение правовых рамок будущей стратегии. (ТК1 продолжение)	2
2	<b>PEST-анализ:</b> социальные, экономические, политico-правовые, технологические, экологические факторы. Формулировка выводов по каждому блоку. (ТК2)	2
2	<b>Анализ отраслевой и конкурентной среды:</b> модель пяти сил Портера, карта стейкхолдеров, определение конкурентных преимуществ. (ТК3)	2
2	<b>SWOT-анализ и определение стратегических проблем.</b> Матрица SWOT, выявление ключевых проблем и точек роста. (ТК4)	2
3	<b>Разработка миссии и видения организации.</b> Определение ценностей и философии развития. (ТК5)	2
3	<b>Построение дерева стратегических целей.</b> Формирование стратегических направлений развития. (ТК5–ТК6)	2
3	<b>Определение ресурсного обеспечения стратегии.</b> Финансовые, кадровые, материально-технические, инфраструктурные и информационные ресурсы. Формирование ресурсной матрицы. (ТК6)	4
3	<b>Планирование мероприятий стратегии и распределение ответственности.</b> Разработка плана-графика реализации: мероприятия, сроки, исполнители, результаты. (ТК7)	4

№ темы	Содержание практических занятий	Кол-во часов
4	<b>Разработка системы показателей контроля реализации стратегии.</b> Система индикаторов, источники данных, частота мониторинга. (ТК8)	2
4	<b>Формирование итоговой стратегии ФСО.</b> Структура, оформление, подготовка презентации. (подготовка к ТК9)	4
4	<b>Защита стратегии ФСО.</b> Презентация, ответы на вопросы, экспертная оценка. (ТК9)	2
<b>Итого:</b>		<b>32 часа</b>

### **ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА 8 СЕМЕСТР**

№ темы	Содержание практических занятий	Кол-во часов
1	Декомпозиция стратегии: переход от стратегических целей к операционным задачам. Составление операционного плана реализации стратегии.	2
2	Планирование операционной деятельности. Разработка годового и квартального планов работы ФСО на основе выбранной стратегии. Определение ответственных.	2
2	Финансовое моделирование стратегии. Расчёт бюджета реализации стратегических инициатив. Подготовка финансового плана и сметы.	2
3	Проектирование организационной структуры: распределение ответственности за реализацию стратегических направлений. Подготовка схемы управления.	2
3	Моделирование бизнес-процессов: построение карты процессов организации. Оптимизация ключевых процессов, связанных со стратегией.	2
4	Разработка регламентов и стандартов операционной деятельности (по выбранной стратегии): регламент услуги, должностные инструкции, стандарты качества.	2
5	Практикум: заполнение форм федерального статистического наблюдения (раздел спортивные сооружения).	4
5	Практикум: заполнение форм статистики физкультурно-спортивной деятельности.	2
5	Мониторинг реализации стратегии: разработка системы промежуточных показателей и контрольных точек, создание таблицы мониторинга, выявление отклонений.	2
<b>ИТОГО:</b>		<b>20</b>

### **ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ**

## ***ЗАНЯТИЯ ЛЕКЦИОННОГО ТИПА 8 семестр***

<i>№ темы</i>	<i>Содержание лекций</i>	<i>Кол-во часов</i>
1,2	<p>Концепция стратегического управления. Сущность и преимущества стратегического управления. Модели стратегического процесса (школы стратегирования). Специфика физкультурно-спортивной организации как объекта управления. Содержание стратегического управления. Взаимосвязь между стратегией и операционной деятельностью</p> <p>Стратегическое планирование как основа развития сферы физической культуры и спорта. Иерархия стратегического планирования в РФ. Анализ 172-ФЗ, 131-ФЗ, Стратегии развития ФКиС до 2030 года. Роль ФЗ «О физической культуре и спорте». Роль указов Президента и национальных целей. Место государственных программ в системе стратегического управления отраслью.</p> <p>Анализ среды и рисков как основа стратегических решений. Система стратегического анализа. PEST-анализ макросреды. Анализ отраслевой среды (модель пяти сил М. Портера). Анализ конкурентной среды спортивной индустрии. Анализ внутренней среды ФСО: ресурсы, кадры, финансовое состояние, инфраструктура.</p>	2
3,4	<p>Формирование стратегии. Реализация стратегий. Механизмы реализации на уровне государства, региона, муниципалитета и отдельной организации. Стратегический контроль.</p> <p>Отличие стратегического контроля от операционного.</p> <p>Мониторинг реализации стратегии: сбор данных, анализ отклонений, корректировка. Формы федеральных статистических наблюдений (1-ФК, 3-АФК, 2-ГТО, 5-ФК).</p> <p>Методика разработки стратегических показателей развития ФСО. Дерево целей. Ресурсное обеспечение стратегии.</p> <p>Мониторинг и оценка эффективности.</p>	2
<i>Всего:</i>		4

## ***ЗАНЯТИЯ ЛЕКЦИОННОГО ТИПА 9 семестр***

<i>№ темы</i>	<i>Содержание лекций</i>	<i>Кол-во часов</i>
1,2	Основы операционного управления физкультурно-спортивной организацией. Содержание и задачи операционного управления. Переход от стратегии к операционной деятельности. Планирование (годовое, квартальное, оперативное). Бюджетирование стратегических программ. Особенности операционного менеджмента в бюджетных, автономных и коммерческих ФСО.	2
3,4,5	Организация и контроль реализации стратегии. Организационная структура и бизнес-процессы ФСО. Ресурсное обеспечение, управление	2

№ темы	Содержание лекций	Кол-во часов
	качеством услуг. Цифровые инструменты операционного управления (CRM, BI-панели). Контроль KPI и корректировка стратегии. Формы федерального статистического наблюдения (1-ФК, 3-АФК, 5-ФК).	
Всего:		4

**ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА 8 семестр**  
**ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

№ темы	Содержание семинара	Кол-во часов
1,2	Определение объекта стратегического управления. Анализ нормативной базы ФКиС. Выбор организации для разработки стратегии (ФОК, ДЮСШ, СШОР, клуб, центр тестирования ГТО, муниципальный ЦФКиС).	2
3	Анализ среды организации: PEST-анализ, карта стейкхолдеров, анализ конкурентов, SWOT-анализ. Формулировка проблем развития.	2
4,5	Разработка миссии, стратегических целей и направлений развития. Построение дерева целей. Формирование стратегических инициатив и программ.	2
6,7,8	Ресурсное обеспечение стратегии. Стратегический контроль. Подготовка итогового стратегического документа и презентации.	2
Всего:		8
	Всего:	2

**ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА 9 семестр**

№ темы	Содержание практических занятий	Кол-во часов
1	Операционный план реализации стратегии ФСО. Перечень операционных задач, годовой и квартальный планы, распределение ответственности. Декомпозиция целей.	2
2	Моделирование операционной деятельности ФСО. Разработка базовых бизнес-процессов (основных и вспомогательных), определение ресурсного обеспечения. Формирование организационной структуры для реализации стратегии.	2
3	Работа с формами федерального статистического наблюдения. Заполнение ключевых разделов 1-ФК, 3-АФК и 5-ФК в части, связанной с операционной реализацией стратегии (инфраструктура, кадры, услуги, мероприятия). Связь статистики с мониторингом.	2
Всего:		6

## **5. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМЫЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ: ОСНОВНАЯ:**

1. Менеджмент физической культуры : электронное учебное пособие / Министерство спорта Российской Федерации ; Сибирский государственный университет физической культуры и спорта, Омск ; авт.-сост. Т. С. Сусикова, Н. Р. Арбузина. - Омск, 2019. – 140 с. - Режим доступа: локальная сеть библиотеки, ЭБ.
2. Починкин, А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учебное пособие / А. В. Починкин. — Москва : Спорт-Человек, 2017. — 384 с. — ISBN 978-5-906839-55-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/97501>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Федулина, И. Г. Менеджмент физической культуры и спорта : учебное пособие / И. Г. Федулина. — Уфа : БГПУ имени М. Акмуллы, 2017. — 142 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/96828>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.
4. Филиппов, С.С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учебное пособие / С.С. Филиппов. - 2-е изд., доп. и испр. - Москва : Советский спорт, 2015. -239 с. : ил. - Режим доступа: локальная сеть библиотеки, ЭБ.
5. Филоненко, Н. В. Спортивный менеджмент нового времени. Основы теории и цифровые решения : учебник для вузов / Н. В. Филоненко. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 176 с. — ISBN 978-5-507-49245-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/414878>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.

## **ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ:**

1. Зубарев, Ю. А. Менеджмент физической культуры и спорта : учебное пособие / Ю. А. Зубарев, Л. Г. Вакалова. — Волгоград : ВГАФК, 2022. — 268 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/404819>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Менеджмент физической культуры и спорта : учебник / Т. В. Састамойнен, Т. Э. Круглова, Т. С. Чернецкая [и др.]. — Москва : Академия, 2014. — 238, [1] с.
3. Круглова, Т.Э. Стратегическое управление деятельностью в сфере физической культуры и спорта : учебное пособие / Т.Э. Круглова, А.Т. Крылова, С.И. Смирницкий ; Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья им. П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург. — Санкт-Петербург : НГУ им. П.Ф. Лесгафта, 2025. — 153 с.: ил. — Режим доступа: Электронный каталог библиотеки.
4. Голубева, Г.Н. Спортивный менеджмент : учебное пособие / Г.Н. Голубева, Е.Н. Усманова, А.И. Голубев ; Министерство спорта Российской Федерации ; Поволжская государственная академия физической культуры, спорта и туризма, филиал в г. Набережные Челны. — Набережные Челны : Набережночелнинский филиал Поволжской ГАФКСиТ, 2014. — 136 с. — Режим доступа: Электронный каталог библиотеки.
5. Мелёхин, А. В. Менеджмент физической культуры и спорта : учебник / А. В. Мелёхин. — Москва : Юрайт, 2019. — 478, [1] с.
6. Менеджмент и маркетинг в спорте : учебник / И. В. Солнцев, С. А. Джендубаева, С. Н. Жданкин [и др.] ; под ред. И. В. Солнцева ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2024. – 546 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=721446>

7. Перфильева, И. В. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: теоретико-методические аспекты : учебное пособие / И. В. Перфильева, Ю. А. Зубарев. — Волгоград : ВГАФК, 2015. — 261 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/158079> . — Режим доступа: для авториз. пользователей.
8. Перфильева, И. В. Управление деятельностью спортивной организации: теоретико-методические аспекты : учебное пособие / И. В. Перфильева, Е. В. Беликова, Е. Ю. Чернявская. — Волгоград : ВГАФК, 2019. — 264 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/158236> . — Режим доступа: для авториз. пользователей.
9. Филиппов, С. С. Менеджмент физической культуры и спорта : учебник для вузов / С. С. Филиппов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 251 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18078-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580431>

## **6. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», необходимый для освоения дисциплины (модуля):**

- Электронная библиотека НГУ им. П.Ф. Лесгафта <http://megaprolib.net/MP0101/Web>
- ЭБС «Юрайт» <https://urait.ru/>
- ЭБС «Университетская библиотека ONLINE» <https://biblioclub.ru/>
- ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/>
- ЭБС «Руконт» <https://lib.rucont.ru/>
- Национальная электронная библиотека (НЭБ) <https://rusneb.ru/>
- Российская Государственная Библиотека <https://www.rsl.ru/>
- Российская Национальная Библиотека <https://nlr.ru/>
- РИНЦ [https://elibrary.ru/project\\_risc.asp](https://elibrary.ru/project_risc.asp)
- Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <https://elibrary.ru/>

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебные аудитории для проведения учебных занятий оснащены оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

Автор-разработчик

канд. пед. наук, ст. преп. Крылова А.Т.

---

(подпись)

(ФИО, ученое звание, ученая степень, должность)