

## **Содержание:**

# **Введение**

В последние годы в России наблюдается значительный рост интереса к спорту - как к профессиональному, так и к более массовому физкультурно-оздоровительному движению. Государство и частный бизнес выделяют большие средства на развитие спорта, однако далеко не всегда это приносит ожидаемый результат. Как следствие, некоторые владельцы спортивных клубов вынуждены распускать их по причине убыточности, а руководители государства вместе с многомиллионной армией болельщиков - сокрушаться и искать виновных в очередном провале российских спортсменов на Олимпийских играх, чемпионатах мира или Европы. В связи с этим, все чаще звучат слова о важности грамотного спортивного менеджмента, так как только профессионалы в данном вопросе способны эффективно управлять спортивными инвестициями. По этой причине со стороны различных спортивных организаций все больше растет интерес именно к таким специалистам.

Никакая спортивная организация не может существовать без менеджмента. В любой физкультурно-спортивной организации ее сотрудники взаимодействуют друг с другом. Физическую культуру и спорт в качестве объекта социального управления не только правомерно, но и необходимо рассматривать как определенное множество физкультурно-спортивных организаций - спортивных школ, спортивных клубов, спортивных команд по видам спорта (футболу, хоккею, баскетболу, волейболу и др.), стадионов, спортивно-оздоровительных центров, спортивных федераций и т.п. Следует отметить, что в современной России физкультурно-спортивную работу проводят 100 тыс. различного вида физкультурных и спортивных организаций, в которых трудятся более 241,8 тыс. специалистов - тренеров, преподавателей, учителей физической культуры, инструкторов-методистов и других категорий работников, а также более полумиллиона рабочих и технического персонала. Продукт их трудовой деятельности - это физкультурно-спортивные услуги, то есть организованные формы занятий физическими упражнениями и спортом, программы спортивной тренировки и физкультурно-оздоровительных занятий, спортивные зрелища и т.п. Таким образом, организация - ключевое понятие спортивного менеджмента.

Для обучения по профессии спортивных менеджеров огромное количество вузов и прочих учебных заведений организуют курсы и занятия, служащие целью научить будущих менеджеров устраивать спортивный процесс. Это профессия является на данный момент одной из наиболее престижных потому, что приносит огромные доходы и очень востребована в наше время.

## **Глава 1. Теоретические основы спортивного менеджмента**

### **1.1. Понятие и сущность спортивного менеджмента**

Спортивный менеджмент - это теория и практика эффективного управления организациями физкультурно-спортивной направленности в современных рыночных условиях.

На сегодняшний день в средствах массовой информации все чаще мелькают имена не только известных спортсменов и тренеров, но и других, порой не менее важных, представителей спортивного мира, от деятельности которых в современном спорте зависит очень много.

Прежде всего, речь идет о генеральных топ-менеджерах (например, Руслан Олихвер - генеральный менеджер волейбольного клуба мужской сборной России и московского "Динамо"); агентах и спикерах по различным направлениям деятельности того или иного клуба или сборной; спортивных скаутах - человек, занимающийся сбором информации, наблюдением, разведкой и вербовкой для своего клуба (Андерс Хедберг - скаут НХЛ).

В сферу ответственности этих людей входит огромный объем работ - от поиска рекламных спонсоров и подписания контрактов с игроками до хозяйственных и бытовых вопросов.

Современная спортивная организация имеет внутреннюю структуру, основанную на конкретной специфике того или иного вида спорта.

Менеджеров подразделяют на три основные группы:

1. стратегический уровень - это руководители спортивных школ, спорткомплексов, президенты спортивных клубов и федераций и т.д.;
2. тактический уровень - руководители управлений, самостоятельных отделов и т.д.
3. исполнительский уровень - тренеры, начальники команд, медицинский персонал и т.д.

От работы спортивного менеджмента напрямую зависит спортивный успех конкретного клуба, сборной команды и отдельного спортсмена. Помимо этого, от компетентности спортивного менеджмента зависит и конкретный финансовый доход спортивной организации. И здесь важнейшую роль играют менеджеры топ-уровня - верхушка спортивного менеджмента. От того, как они смогут организовать работу всей спортивной структуры организации и зависит ее конечный успех.

Спортивные менеджеры, являясь субъектом управленческой деятельности, выполняют в организации ряд своеобразных функций. Среди них выделяются три ключевые:

1. Принятие решений. Только профессиональный менеджер определяет направление развития организации на том или ином уровне, решает все вопросы, касающиеся распределения ресурсов, а также производит оперативные корректировки. Он принимает конечное решение о найме на работу того или иного сотрудника и несет всю полноту ответственности за его последствия.
2. Информационная функция. В данном случае спортивный менеджер накапливает информацию о внешней и внутренней среде спортивной организации, распространяет ее в виде нормативных установок, после чего разъясняет персоналу как ближайшим, так и перспективным цели организации.
3. Функция руководителя. Спортивный менеджер формирует отношения внутри и вне подконтрольной организации, мотивирует ее членов на достижение целей, координирует их усилия и выступающего в качестве официального представителя организации при взаимодействии с другими организациями.

Без качественного менеджмента в спорте частные организации просто не смогут элементарно выжить в условиях рынка, а государственные структуры просто не смогут грамотно готовить спортсменов к крупнейшим международным

соревнованиям.

В связи с этим можно выделить следующие проблемы менеджмента в спортивной индустрии и пути их решения:

1. Нехватка высококвалифицированных кадров по данной специальности.

"Менеджмент в спортивной индустрии" - это совершенно новая специализация. В России данную специальность можно получить не более, чем в 10 вузах. Например, в Государственном университете управления в Москве она была открыта в 2009. Первый выпуск студентов специализации пришелся на год сочинской Олимпиады. Не случайно глава ее Оргкомитета Дмитрий Чернышенко, заявил: "К началу Игр в нашей структуре должны работать 2 тысячи высококлассных менеджеров, координирующих деятельность 20 тысяч волонтеров и 35 тысяч технических сотрудников. Проблема в том, что таких менеджеров в стране не существует, их только предстоит подготовить".

Для решения данной проблемы были приняты следующие меры:

- взаимодействие, сотрудничество и налаживание связей с Международными партнерами;
- организация в ходе обучения студентам производственной практики на крупнейших спортивных турнирах (чемпионаты мира и Европы, этапы Кубков мира и т.д.);
- обеспечение стажировок для студентов, в том числе зарубежных;
- организация курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки смежных специальностей.

2. Нехватка необходимых программ, учебно-методических разработок и пособий. В недавно введенном образовательном стандарте направления: 080200 "Менеджмент", специализация: "Менеджмент в спортивной индустрии" на профессионально необходимый менеджмент выделено небольшое учебное время - из 7344 часов общей продолжительности теоретического обучения всего 100 (менее 1,4%).

Решением данной проблемы стало увеличение объема часов и информации и модификация и совершенствование педагогической технологии учебного курса.

Спортивный менеджмент - один из видов отраслевого специального менеджмента, который имеет дело с управлением организациями физкультурно-спортивной направленности. В связи с таким подходом организация является ключевым понятием спортивного менеджмента. С позиций менеджмента физическая культура и спорт - это не только "целесообразная двигательная деятельность человека", не только совокупность специальных средств и методов направленного развития физической дееспособности людей, как утверждается в теории физической культуры.

Общий и специальный менеджмент имеет еще одно характерное свойство. Менеджмент связан с наличием в организации профессиональных руководителей, которых за рубежом называют менеджерами. Спортивный менеджер - это специалист, занимающий, как правило, руководящую должность в физкультурно-спортивной организации и владеющий искусством научного управления.

Искусство менеджмента характеризуется особенностями умения того или иного спортивного менеджера применять общепринятые принципы, методы и технологию управления в своей конкретной управленческой деятельности. Подведем некоторые итоги. Спортивный менеджмент - это специальная теория и практика управления физкультурными и спортивными организациями в рыночных условиях, это один из отраслевых видов менеджмента, одна из отраслевых сфер управленческой деятельности в условиях рынка.

Объектом спортивного менеджмента как самостоятельной науки является совокупность физкультурно-спортивных организаций страны, продуктом деятельности которых являются физкультурно-спортивные услуги.

Предмет спортивного менеджмента - управленческие отношения, складывающиеся в процессе взаимодействия субъекта и объекта управления внутри организаций физкультурно-спортивной направленности и взаимодействия этих организаций с внешней средой в процессе производства и распространения физкультурно-спортивных услуг.

Задача спортивного менеджмента как учебной дисциплины - обеспечение целостного представления об отраслевой системе управления, о принципах, закономерностях и технологии управления в организациях отрасли физической культуры и спорта в современных рыночных условиях России.

Сильно ли отличается спортивный менеджмент от других отраслей менеджмента? По сути своей спортивный менеджер занимается теми же вещами, что и обычный

менеджер, то есть организует процесс, но только со спортивной спецификой. Он занимается теми организационными вопросами, о которых сам спортсмен думать не должен, не должен на них отвлекаться от своих тренировок и подготовки к соревнованиям.

Принципы менеджмента в физической культуре и спорте представляют собой основные правила, положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления и отдельные руководители в процессе осуществления управленческого воздействия. Принципы спортивного менеджмента можно охарактеризовать как исходные руководящие правила, требования и нормы поведения, которыми следует руководствоваться менеджерам физкультурно-спортивных организаций для обеспечения эффективного управления.

Для современного спортивного менеджмента характерны следующие важнейшие принципы:

1. Принцип научной обоснованности управления предусматривает, что все управленческие действия должны осуществляться на основе применения научных подходов и методов. Принцип научности предполагает изучение, глубокое познание и использование объективных закономерностей и прогрессивных тенденций развития физической культуры и спорта в конкретных исторических условиях и применение полученных знаний для обеспечения оптимального менеджмента в физкультурно-спортивных организациях.

Каждый руководитель и специалист физкультурно-спортивной организации должен изучать и правильно применять на практике при решении управленческих задач общепринятые принципы, методы и технологию спортивного менеджмента, овладевать искусством научного управления.

2. Принцип системности в управлении развитием физической культуры и спорта определяет необходимость рассмотрения физкультурно-спортивной организации как целостной социальной системы, состоящей из целого ряда звеньев и взаимодействующей с внешней средой. В работе спортивного менеджера принцип системности означает всестороннюю проработку принимаемых управленческих решений, анализ всех возможных вариантов их реализации, координацию усилий всего коллектива исполнителей. Этот принцип предполагает также тесную, увязку решения социально-педагогических проблем спортивного менеджмента с финансовыми и материально-техническими ресурсами.

3. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Проблема сочетания централизации и децентрализации в спортивном менеджменте - это проблема распределения полномочий для принятия конкретно определенных решений на каждом уровне управленческой иерархии: федеральном -- субъекта Федерации - муниципального образования - первичного звена (спортклуба, ДЮСШ и т.п.). Оптимальным вариантом следует считать подход, когда централизованными являются решения, относящиеся к отрасли физической культуры и спорта в целом, а децентрализованными -- решения, относящиеся к менеджменту той или иной конкретной физкультурно-спортивной организации.

Под децентрализацией понимается передача права принятия решений субъектам Федерации и другим организациям, находящимся на более низких иерархических уровнях управления. Принцип сочетания централизации и децентрализации в менеджменте предполагает необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности.

Принятие коллегиальных решений происходит намного медленнее, чем индивидуальных. Разновидностью коллегиальности является коллективность принятия решения.

Коллективные решения, как правило, принимаются большинством голосов, например, на собрании акционеров. Роль руководства здесь сводится к подготовке и обоснованию решений, предлагаемых к обсуждению и принятию на коллективной основе.

4. Принцип материального и морального стимулирования в спортивном менеджменте. В современном управлении физической культурой и спортом широко используется материальное и моральное стимулирование для активизации трудовой деятельности работников физкультурно-спортивных организаций и высококвалифицированных спортсменов. Этот принцип находит конкретное выражение в дифференциации заработной платы работников спортивных организаций и спортсменов-профессионалов, выплате призовых спортсменам и тренерам за успешное выступление на крупнейших спортивных соревнованиях. Наряду с материальным стимулированием в спорте сохраняет свое значение и моральное стимулирование в форме присвоения спортивных званий и награждения призами как отдельных спортсменов, так и команд- победительниц различных соревнований.

5. Принцип оптимизации (эффективности) управления означает достижение поставленной цели в возможно короткий срок и при наименьших затратах труда, финансовых средств и материальных ресурсов. Оптимизация предполагает использование в управлении широкого комплекса методов и инструментов для обоснования управленческих решений, управление на основе добротной, достоверной научной информации.
6. Принцип сочетания прав, обязанности и ответственности. Исходя из этого принципа менеджеры обычно осуществляют свои связи на один уровень вверх или вниз от своего уровня. Каждый подчиненный должен выполнять поставленные ему задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждая должность в иерархии управления наделяется конкретными предоставленными ей правами, и менеджер, занимающий соответствующую должность, несет полную ответственность за возложенные на него задачи и выполняет определенные функции. Ни один руководитель не может передавать задание по выполнению решения, минуя непосредственного подчиненного.
7. Демократизация управления предполагает наряду с единоначалием формирование в спортивных организациях органов коллективного и коллегиального руководства, например, пленумов и президиумов спортивных федераций, ФСО, коллегий спорткомитетов и т. п.
8. Принцип сочетания отраслевого и территориального управления вытекает из ст. 72 Конституции РФ о нахождении в совместном ведении РФ и субъектов Российской Федерации вопросов физической культуры и спорта.
9. Принцип правовой защищенности управленческих решений предусматривает опору в управлении на существующее законодательство, правовое обеспечение управленческой деятельности, непротиворечивость управленческих решений существующим нормативным правовым актам.
10. Принцип учета спортивных интересов населения при организации физкультурно-спортивных занятий населения. Это обусловлено тем, что занимающиеся физическими упражнениями и спортом составляют один из основных объектов управления, а население представляет собой потенциальный объект спортивного менеджмента, одна из целей которого состоит в вовлечении населения в физкультурно-спортивные занятия. Успешное решение этой задачи предполагает систематическое изучение физкультурно-спортивными организациями спортивных интересов различных социально-возрастных групп



населения, особенно молодежи.

11. Принцип государственной поддержки развития физической культуры и спорта. Является одним из приоритетных принципов социальной политики демократической России. Российская Конституция устанавливает, что в Российской Федерации "поощряется деятельность, способствующая укреплению здоровья человека, развитию физической культуры и спорта". Этот принцип нашел развернутое воплощение в Законе "О физической культуре и спорте в Российской Федерации", установившем, что государство обеспечивает развитие физической культуры и спорта в стране, поддерживает физкультурное, олимпийское и паралимпийское движение.

Менеджмент в физической культуре и спорте имеет ряд разновидностей, а именно:

- стратегический менеджмент представляет собой управленческую деятельность, состоящую в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей физкультурно-спортивной организации с учетом постоянно меняющихся условий внешней среды;
- программный (проектный) менеджмент представляет собой деятельность по управлению не постоянными, а временными объектами, в качестве которых выступают отдельные программы, проекты и т.п. или их совокупность;
- организационный менеджмент представляет собой управленческую деятельность, базирующуюся на общеорганизационных принципах, направленную на реализацию такой основной функции управления, как функция "организация";
- персонал-менеджмент представляет собой управленческую деятельность, включающую совокупность мероприятий, направленных на оптимальное формирование трудового коллектива физкультурно-спортивной организации и наиболее полное использование его способностей в производственном процессе;
- инновационный менеджмент представляет собой деятельность по управлению инновационными процессами в физкультурно-спортивной организации;
- риск-менеджмент представляет собой деятельность по оценке рисков, которые могут возникнуть в работе физкультурно-спортивной организации, и управлению ими;
- финансовый менеджмент представляет собой вид деятельности, направленной на управление финансово-хозяйственным функционированием физкультурно-

спортивной организации.

Функции в спортивном менеджменте представляют собой обособившиеся в процессе разделения труда относительно самостоятельные, специализированные виды управленческой деятельности, которые выражают направления или стадии целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект. Функции занимают одно из центральных мест в теории и практике спортивного менеджмента, так как они раскрывают его сущность и содержание отраслевой управленческой деятельности. Различают общие и конкретные или отраслевые функции менеджмента.

Общие функции менеджмента. Возникновение функций спортивного менеджмента - объективный процесс. Управление физической культурой и спортом можно рассматривать как процесс последовательно сменяющихся, логически следующих друг за другом действий, носящих повторяющийся, циклический характер. Такие действия субъекта управления, соответствующие последовательно сменяющимся стадиям управленческого цикла, получили название общих функций менеджмента. В их составе выделяют: планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию

Общие функции, раскрывая технологию социального управления, универсальны, так как характеризуют любой процесс управления независимо от его отраслевой специфики и размера управляемой организации. Выделяемые по признаку временной цикличности функции получили название общих (основных) функций менеджмента. Взаимосвязь между этими функциями может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления (рис.8). Стрелки на диаграмме показывают, что движение управленческого воздействия субъекта управления от стадии принятия им решения к управляемому объекту возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организовыванием процесса и с мотивированием работающих. Для того чтобы получить обратную информацию от управляемого объекта о произошедших в нем изменениях в связи с управленческим воздействием, необходим учет и контроль этих изменений. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных функций.

Таким образом, общие функции спортивного менеджмента - это обособившиеся в процессе общественного разделения труда специализированные виды деятельности, выражающие направления или стадии целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект.

Планирование - это стадия управленческой деятельности, содержанием которой является определение целей деятельности организации на предстоящий период и необходимых для этого ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, информационных). Планирование с точки зрения технологии представляет собой систему технико-экономических расчетов, представленных в форме таблиц, графиков и моделей, определяющих пути достижения цели. Результатом планирования является план. План включает: цели и задачи организации на предстоящий период, мероприятия, комплекс необходимых ресурсов с распределением их по целям и задачам, ответственных исполнителей и сроки выполнения плановых мероприятий. Различают стратегическое и оперативное планирование. Основой стратегического планирования является составление прогнозов, показывающих возможные направления развития объекта.

В перспективных и текущих планах физкультурно-спортивной организации определяют рынки потенциальных потребителей своих услуг, устанавливают конкретные цели, задачи и плановые показатели по предоставлению физкультурно-спортивных услуг и достижению результатов, определяют необходимые для этого трудовые, финансовые, материальные ресурсы и др. Планирование как функция спортивного менеджмента включает также разработку целевых комплексных программ, бизнес-планов, календарных планов соревнований и спортивных мероприятий, планов организационной работы и т.д.

Организация - вторая функция менеджмента. Ее задачей является формирование структуры организации, а также обеспечение ее всем необходимым для нормальной работы - персоналом, помещениями, денежными средствами, материалами, оборудованием и т.п.

Мотивация - стадия управления, предусматривающая создание стимулов и санкций, материальной и моральной заинтересованности с целью активизации персонала спортивных организации к эффективной работе. В спортивном менеджменте мотивация включает, по нашему мнению, также деятельность, имеющую целью активизировать интерес населения к занятиям различными видами спорта и физическими упражнениями, к потреблению физкультурно-спортивных услуг.

Контроль и учет - это стадия управления, задачей которой является оценка качества выполнения принятых решений, количественная оценка результатов работы физкультурно-спортивной организации, а также оперативный учет проводимой в организации работы.

Координация - стадия процесса управления, обеспечивающая его непрерывность и бесперебойность. Главная задача координации - достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей между ними, а также с общественностью.

Конкретные функции спортивного менеджмента. Функции, выделяемые по содержанию управляемого воздействия на управляемый объект, принято называть конкретными (специфическими или отраслевыми) функциями менеджмента. Конкретные (отраслевые) функции спортивного менеджмента раскрывают содержание управления в отрасли физической культуры и спорта как особой социально-педагогической системе. Приведем в качестве примера систему конкретных функций Москомспорта. В положении о Комитете физической культуры и спорта Правительства Москвы указывается, что Москомспорт в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции:

- разрабатывает городские программы в области физической культуры и спорта;
- разрабатывает проекты законов и иных нормативных правовых актов города Москвы, регулирующих отношения в области физической культуры и спорта, вносит их и иные предложения по вопросам, относящимся к ведению Москомспорта, на рассмотрение соответствующих государственных органов и должностных лиц, подготавливает заключения по проектам нормативных актов других органов исполнительной власти города в области физической культуры и спорта;
- принимает участие в разработке проекта закона города Москвы о бюджете города Москвы, осуществляет контроль за использованием бюджетных средств находящихся в ведении Москомспорта бюджетными учреждениями;
- осуществляет функции распорядителя бюджетных средств города Москвы, установленные бюджетным законодательством и ведомственной классификацией расходов бюджета города Москвы;
- выполняет функции заказчика по разработке и реализации городских программ в области физической культуры и спорта;
- утверждает календарный план городских спортивно-массовых мероприятий, смотров, конкурсов, проводит городские соревнования, учебно-тренировочные сборы, разрабатывает и утверждает положения о проведении городских физкультурно-массовых и спортивных мероприятий;

- принимает участие в установленном порядке в создании, реорганизации и ликвидации государственных (муниципальных) унитарных предприятий, учреждении, организации с участием города Москвы, осуществляет контроль за финансовой и хозяйственной деятельностью предприятий, учреждений, находящихся в ведении Москомспорта;
- организует правовое обеспечение и осуществляет методическое руководство по вопросам, входящим в компетенцию Москомспорта;
- осуществляет в пределах своей компетенции контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации и города Москвы в области физической культуры и спорта;
- участвует в разработке мобилизационных мероприятий в порядке, установленном нормативными правовыми актами Российской Федерации и города Москвы;
- обеспечивает разработку и реализацию мер по подготовке и повышению квалификации работников для городского хозяйства в области физической культуры и спорта;
- осуществляет взаимодействие со средствами массовой информации по вопросам, отнесенным к ведению Москомспорта, информирует жителей города Москвы о наиболее важных сферах деятельности Москомспорта;
- осуществляет сотрудничество с федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, коммерческими, некоммерческими организациями, гражданами по вопросам деятельности Москомспорта;
- осуществляет международное сотрудничество в области физической культуры и спорта;
- осуществляет другие функции в соответствии нормативными правовыми актами Российской Федерации и города Москвы.

В рыночных условиях существенно возрастает роль физической культуры и спорта в самоутверждении и самореализации личности как важнейшей социальной ценности, в удовлетворении потребностей людей в физическом совершенствовании, в рациональном использовании свободного времени.

## 1.2. Виды спортивных организаций

Спортивная организация — организация, осуществляющая деятельность в области спорта, целью которой является подготовка спортсменов, проведение спортивных мероприятий, образование или другой вид деятельности, связанной со спортом.

Точной классификации спортивных организаций не существует, можно только условно разделить их виды по типу объединения или внутренней административно-организационной структуре. Но следует учесть, что схожие по внутренней организации, они могут иметь разные названия. Первичными организациями физкультурно-спортивной направленности принято называть те из них, в которых непосредственно проводится учебно-тренировочная работа и различные формы физкультурно-оздоровительных занятий с населением разных социальных и демографических групп.

Первичные спортивные организации:

Спортивная секция- это одна или несколько групп спортсменов, занимающихся тем или иным видом спорта под руководством тренера или общественного инструктора. Секции организуют в школах, учебных заведениях, по месту жительства, в коллективах физкультуры предприятий, учреждений, колхозов и совхозов.

Спортивный кружок- это дополнительная нагрузка на все части тела детей посредством спортивных занятий, тренировок.

Спортивный клуб- это профессиональная или любительская организация, имеющая название, логотип, команду спортсменов, инфраструктуру, систему управления, обслуживающий персонал.

Спортивная школа- Спортивная школа - специализированная детско-юношеская спортивная организация, осуществляющая подготовку профессиональных спортсменов.

На основе первичных организаций исторически складывались более крупные организации, призванные улучшить эффективность, организационно-методическое или коммерческое руководство:

Спортивное общество- спортивная организация, созданная для объединения спортивных клубов, секций, школ, и улучшения административно-

организационного и коммерческого управ

Спортивная ассоциация-организация, осуществляющая деятельность в области спорта, целью которой является подготовка спортсменов, проведение спортивных мероприятий, образование или другой вид деятельности, связанной со спортом.

Спортивная федерация-это неправительственная общественная организация, решающая вопросы, касающиеся физического воспитания, спорта и физической культуры. Организует соревнования, привлекая, если это нужно, спонсоров.

Спортивное объединение- общественное добровольное самоуправляемое некоммерческое объединение, создаваемое по инициативе граждан в целях развития физической культуры и спорта (ФЗ О физической культуре и спорте в Российской Федерации от 29 апреля 1999 г.).

Спортивная лига-это звено организационной структуры профессионального спорта, входящее в «официально признанную федерацию по какому-либо виду спорта».

Спортивный комитет- центральный орган государственного управления, осуществлявший руководство в сфере физической культуры и спорта.

### **1.3. Особенности управления спортивными организациями**

Спортивный менеджмент включает сумму умений и знаний, которые необходимы для развития человеческих ресурсов, потому что именно они наиболее важны для достижения задач, поставленных в спорте.

Человек в спорте располагается на первом месте, причем как на спортивной площадке, так и в менеджменте. Именно человек представляет собой движущую силу всей спортивной деятельности, и ничто и никто не может заменить его в этом отношении. Спортивный менеджер в меньшей степени занимается производственными линиями и технологиями, потому что его главное внимание должно быть сосредоточено на спортсменах.

Важнейшим ресурсом в спорте является человек, с его желаниями и надеждами спортсменов, который участвует в творческой деятельности и является спортивным специалистом. Человек выступает и важнейшим ресурсом менеджмента групп, выносящих в спортивных организациях крупные решения для людей-спортсменов

от своего имени[5].

Спортивный менеджер должен хорошо уметь использовать ресурсы спортивного творчества, формируя из них продукт из материально выраженных ценностей, которые будут использованы вновь в следующем цикле создания высоких спортивных достижений. Эффективность менеджмента в спортивных организациях измеряется и качеством остальных ресурсов, которые связаны с имиджем спортивной организации в коллективном понимании и всех спортсменов как отдельных личностей.

Задачей спортивного менеджмента является повышение спортивной производительности, включая гуманные аспекты формирования новых человеческих ценностей. Здесь необходимо отметить, что долгосрочная спортивная производительность высокого уровня невозможна без включения в процесс гуманных аспектов, без создания новых спортивных и человеческих ценностей. Способность найти равновесие между гуманизацией и продуктивностью в спорте является одной из важнейших функций спортивного менеджмента, и становится одной из главных целей менеджера спортивной организации.

Объект спортивного менеджмента как самостоятельный элемент науки – это совокупность организаций спортивной направленности, определенное множество ФСО – спортивных клубов, спортивных школ, спортивных команд, оздоровительных центров, стадионов, и т.д. Продукт деятельности ФСО – производство спортивных услуг, организация занятий спортом и физическим управлением, создание программ спортивной тренировки, организация публичных спортивных мероприятий и т.д.

Сущность спортивного менеджмента определяется целенаправленным воздействием субъекта управления на объект управления для обеспечения доведения объекта до нового качественного состояния, иными словами получение желаемого и запланированного результата из начального состояния.

Общей целью спортивного менеджмента является обеспечение эффективного функционирования и взаимодействия спортивных организаций в условиях современного общества.

Одной из основных задач спортивного менеджмента является познание социального развития и закономерностей функционирования ФКиС в общественной среде и разработка механизмов целенаправленного управления всеми социальными процессами спортивной сферы деятельности государства.



Появление спортивного менеджера как профессии связано в первую очередь с возникновением должности руководителя ФСО. Спортивный менеджер – это специалист, который владеет искусством управления ФСО, и который занимает в ней руководящую должность, будучи наделенным правом принятия управленческих решений.

В определенной мере отдельные элементы управленческой деятельности присущи всем категориям специалистов ФКиС – преподавателям, тренерам, учителям ФК, и т.д. Тренер ведет набор в спортивную школу, анализ, учет и обобщение результатов спортивной деятельности. Инструктор, в свою очередь, эту спортивную деятельность организует.

Как и в любой другой организации, в спортивной организации существует определенное разделение труда, а спортивные менеджеры призваны решать различные задачи. Поэтому, в спортивной организации менеджеры исполняют ряд функций.

### **Выводы по 1 главе**

Спорт и физическая культура функционируют в современной России форме множества разнообразных физкультурных и спортивных организаций. Это прежде всего клубы профессионального спорта, как, например, футбольный и хоккейный клубы "Спартак" и "Динамо", клубы для любительского, рабочего спорта, как, например, спортивные клубы "Москвич" или "ЗИЛ" и т. н. Всем, кто интересуется физической культурой и спортом, и даже тем, кто далек от них, хорошо знакомы названия и таких спортивных организаций, как детско-юношеская спортивная школа, фитнес-клуб, физкультурно-оздоровительный центр, спортивный комплекс, плавательный бассейн, федерация хоккея, российский футбольный союз и т.д.

В целом в России работу по физической культуре и спорту сейчас проводят около 100 тыс. различных организаций физкультурно-спортивной направленности. Руководителям и персоналу этих организации ежедневно приходится решать широкий круг самых разнообразных вопросов и проблем - от очистки и заливки ледовых площадок до проведения грандиозных спортивно-зрелищных мероприятий - таких, например, как чемпионаты мира и Олимпийские игры. Выражаясь профессиональным языком, руководителям и персоналу всех спортивных организаций приходится заниматься менеджментом.

## **Глава 2. Анализ деятельности ГБУ «ФСО «Юность Москвы»**

### **2.1. Общая характеристика ГБУ «ФСО «Юность Москвы» Москомспорта**

Юность Москвы — физкультурно-спортивное объединение ДЮСШ города Москвы. Включает 40 спортивных школ, где 639 тренеров обучают 19685 учащихся. Сто преподавателей носят звание заслуженный тренер России, среди спортсменов — первый спортивный разряд имеют 1094 человека, массовые разряды 7820 человек, кандидаты в мастера спорта (КМС) 640, мастеров спорта 344, мастеров спорта международного класса 88, заслуженных мастеров спорта 27. За долгую историю в школе были воспитаны многие Олимпийские чемпионы СССР и России, среди которых можно отметить: синхронисток Анастасию Давыдову и Анастасию Ермакову, гимнасток Татьяну Горбунову и Дарью Шкурихину, фехтовальщиков Михаила Бурцева и Викторию Никишину.

Объединение организовано как «Детско-юношеская спортивная школа № 66 Комитета физической культуры и спорта Правительства Москвы» 12 сентября 1969 года решением Калининского районного совета народных депутатов города Москвы, после 1993 года многократно переименовывалось, с 16 июня 2006 года носит нынешнее название "Специализированная детско-юношеская школа олимпийского резерва «Юность Москвы». В 2013 году при вручении наград национальной премии в области физической культуры и спорта Юность Москвы была признана лучшей спортивной школой России.

### **2.2. Организационная структура ГБУ «ФСО «Юность Москвы» Москомспорта**

Обучение в спортивной школе ведётся на русском языке.

В спортивной школе обучение проводится для возрастных групп, определённых программой тренировок по профильному виду спорта. Возраст занимающихся должен обеспечивать стабильность спортивных достижений с учётом

физиологических особенностей и соответствовать этапу подготовки.

Для зачисления спортсменов в спортивную школу необходимо предоставить:

- 1) Заявление установленного образца о приеме в Учреждение;
- 2) Документ, удостоверяющий личность заявителя;
- 3) Доверенность, оформленную в установленном порядке (при обращении уполномоченного лица);
- 4) копию свидетельства о рождении либо копию паспорта несовершеннолетнего гражданина;
- 5) заключение о состоянии здоровья несовершеннолетнего гражданина, выданное в соответствии с правовыми актами федерального органа исполнительной власти в сфере здравоохранения, с заключением врача о возможности заниматься избранным видом спорта;
- 6) копию полиса добровольного медицинского страхования.
- 7) зачетную классификационную книжку спортсмена (в случае зачисления на тренировочный этап (спортивной специализации), этапы совершенствования спортивного мастерства и высшего спортивного мастерства).

Все копии предоставляемых документов должны быть заверены надлежащим образом, либо предоставляются с подлинниками, которые, после сверки с копиями документов, возвращаются заявителю (уполномоченному лицу).

Заявитель (уполномоченное лицо) несет персональную ответственность за достоверность сведений предоставляемых для зачисления в Учреждение.

Основаниями для отказа в приеме в учреждение являются:

- отсутствие свободных мест в Учреждении;
- несоответствие антропометрических и индивидуальных особенностей и (или) физических способностей гражданина для занятий избранным видом спорта (за исключением групп для занятий физической культурой и спортом);

- неявка гражданина в установленное время на просмотр;
- отсутствие в Учреждении спортивной школы (отделения) по избранному виду спорта;
- наличие медицинских противопоказаний у гражданина к занятию избранным видом спорта;

Учреждение обязано информировать заявителя об отказе в приеме в Учреждение с указанием причин отказа.

При приёме обучающихся в спортивная школа обязана ознакомить их и их родителей или законных представителей с:

настоящим Положением; условиями зачисления и критериями конкурсного отбора, обеспечивающими зачисление наиболее способных и подготовленных к освоению тренировочных программ соответствующего этапа многолетней подготовки и достижения уровня спортивного мастерства;

Отчисление учащихся из спортивной школы осуществляется на основании приказа директора в связи с:

на основании личного заявления и (или) заявления одного из родителей (законных представителей);

медицинскими противопоказаниями для занятий спортом по состоянию здоровья на основании заключения медицинского учреждения;

непредставлением без уважительных причин по итогам очередного или внеочередного

медицинского наблюдения, осмотра, диспансеризации соответствующей справки о состоянии здоровья, непредставления медицинского заключения об отсутствии противопоказаний рассматривается, как медицинский запрет для занятий спортом;

неосвоением учащимися минимальных объёмов тренировочных нагрузок, утверждённых учебным планом и подтверждённых результатами промежуточных и итоговых контрольных нормативных показателей;

пропуск более 40% в течение месяца тренировочных занятий без уважительных причин;

установление использования или попытки использования лицом, проходящим спортивную

подготовку, субстанции и (или) метода, которые включены в перечни субстанций и (или) методов, запрещенных для использования в спорте неоднократными и грубыми нарушениями Правил внутреннего распорядка спортивной школы;

преднамеренной порчей или уничтожением имущества спортивной школы и спортивных сооружений, представлений заведомо недостоверных сведений или документов, совершением противоправных действий во время прохождения обучения;

в других случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Тренировочные занятия в отделениях по видам спорта спортивной школы проводятся по программам, утверждённым в установленном порядке и годовым планам, рассчитанным на 52 недели занятий непосредственно в условиях спортивной школы, оздоровительно-спортивного лагеря и по индивидуальным планам спортсменов на период их активного отдыха.

Продолжительность одного занятия в группах для занятий физической культурой и спортом и начальной подготовки не должна превышать двух академических часов, в тренировочных группах трёх академических часов при менее чем четырёхразовых тренировочных занятиях в неделю; в группах, где нагрузка составляет 20 часов и более в неделю – четырёх академических часов, а при двухразовых занятиях в день – трёх академических часов.

Для подготовки команд и спортсменов спортивная школа имеет право в пределах выделенных ассигнований на тренировочную работу проводить тренировочные сборы к Московским, всероссийским и международным соревнованиям.

Возраст поступающих и занимающихся в спортивной школе, а также наполняемость спортивных групп и режим тренировочной работы должны соответствовать требованиям, определённым нормативными актами.

Перевод спортсменов в группу следующего следующего этапа подготовки производится на основании приказа директора спортивной школы по рекомендации тренерского совета.

Спортсмены, не выполнившие нормативные показатели общей и специальной физической подготовки, на следующий год не переводятся.

Отдельные спортсмены, не достигшие установленного возраста для перевода в группу следующего года обучения, могут переводиться раньше срока по рекомендации тренерского совета при персональном разрешении врача, перевод осуществляется приказом директора спортивной школы.

Утверждение профиля спортивной школы, численности занимающихся, состава тренеров, администрации и других работников спортивной школы осуществляется ГБУ «ФСО «Юность Москвы» Москомспорта.

## **2.3. Анализ конкурентов ГБУ «ФСО «Юность Москвы» Москомспорта**

Основным конкурентом ГБУ «ФСО «Юность Москвы» Москомспорта является ГБУ "МГФСО" Москомспорта.

"МГФСО" Москомспорта – одна из крупнейших спортивных организаций Москвы и России. Основным направлением деятельности Объединения является подготовка спортивных резервов и спортсменов высокого класса. В структуру "МГФСО" Москомспорта входят 2 Центра олимпийской подготовки, 22 спортивные школы и 21 объект спорта. В "МГФСО" занимаются около 10 тысяч спортсменов, тренируют которых более 400 тренеров, каждый четвертый из них имеет почетное звание «Заслуженный тренер России».

Именно в спортивных школах "МГФСО" начинали заниматься штангист Дмитрий Берестов – олимпийский чемпион Афин, ныне директор школы по тяжелой атлетике, 2-кратный олимпийский чемпион по фехтованию Сергей Шариков, неоднократные олимпийские чемпионки по синхронному плаванию - Ольга Брусникина и Мария Киселева. Алина Кабаева и Евгения Канаева оттачивали свое спортивное мастерство в художественной гимнастике под руководством тренеров "МГФСО". Синхронистки Елена Азарова, Ольга Новокщенова, Анна Шорина, фехтовальщицы Карина Азнавурян и Алексей Фросин, легкоатлетка Евгения Полякова, велосипедистка Слюсарева Ольга, Семен Елистратов (шорт трек) – все они олимпийские чемпионы и тоже воспитанники "МГФСО". Следует назвать имена победителей и призеров чемпионатов мира и Европы таких как тяжелоатлетки Оксана Сливенко и Надежда Евстюхина, легкоатлетка Ирина Симагина, велосипедист Алексей Марков, фехтовальщицы Алексей Якименко, Алексей Дьяченко, и многие другие.

Также в разных видах спорта конкуренцию ГБУ «ФСО «Юность Москвы» Москомспорта составляют такие клубы, как Динамо, ЦСКА, ЦСП «Измайлово», УОР-2.

«Динамо Москва» — российский футбольный клуб из Москвы. Один из двух клубов (второй — киевское «Динамо»), принимавший участие во всех чемпионатах высшего дивизиона СССР. До 2016 года участвовал также во всех чемпионатах России в высшем дивизионе, но по итогам чемпионата России 2015/2016 впервые покинул его.

ЦСКА — Спортивный клуб, осуществляющий подготовку по разным видам спорта. Футбольный клуб «ЦСКА» Семикратный чемпион СССР, пятикратный обладатель Кубка СССР, шестикратный чемпион России, семикратный обладатель Кубка России и шестикратный обладатель Суперкубка России. Первый российский клуб, выигравший европейский клубный турнир (Кубок УЕФА 2004/05). В 2014 году клуб выиграл чемпионат в пятый раз, и, таким образом, ЦСКА стал первым в российской истории клубом, собравшим оригиналы всех трофеев.

ЦСП «Измайлово» — Центр спортивной подготовки. В составе ЦСП функционируют следующие отделения: водное поло (женское и мужское), хоккей на траве (женский и мужской), волейбол (мужчины), баскетбол (женский), футбол (женский), бадминтон, пляжный волейбол, настольный теннис, регби и шахматы. Кроме того, успешно развивается спорт для людей с ограниченными возможностями.

ЦСП по игровым видам спорта «Измайлово» является государственным бюджетным учреждением, обеспечивающим подготовку сильнейших спортсменов города Москвы по игровым видам спорта, а также их ближайшего резерва. Основная задача центра — привлечение оптимального числа перспективных спортсменов для специализированной (централизованной) подготовки, достижения высоких стабильных результатов, позволяющих войти в состав сборных команд России, команд Супер, высшей и первой лиг Чемпионатов России и сборных команд гор. Москвы. В ЦСП по игровым видам спорта «Измайлово» сосредоточен практически весь ближайший резерв города Москвы по большинству игровых видов спорта, входящих в программу Олимпийских Игр.

ГБПОУ «МССУОР № 2» Москомспорта — Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение города Москвы «Московское среднее специальное училище олимпийского резерва № 2 (колледж)» Департамента спорта и туризма города Москвы

Приоритетные направления работы училища:

обеспечение круглогодичной специализированной подготовки спортивного резерва и высококвалифицированных спортсменов, членов спортивных сборных команд города Москвы и Российской Федерации по олимпийским видам спорта;

обеспечение условий получения основного общего, среднего общего образования, среднего профессионального образования на бюджетной основе;

удовлетворение потребностей обучающихся в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии и обеспечение их социальной адаптации, формирование общей культуры личности, создания основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ.

За время работы УОР № 2 подготовлено 79 Заслуженных мастеров спорта и мастеров спорта Международного класса, более 650 Мастеров спорта. Многие учащиеся и выпускники училища являются победителями и призерами Олимпийских игр, Чемпионатов и Кубков мира, Европы, Первенств и Кубков России. Большинство учащихся входит в состав сборных команд Российской Федерации по олимпийским видам спорта. Воспитанники училища принимали участие во всех зимних и летних Олимпийских играх, начиная с 1988 года. Спортсмены училища участвовали во всех Спартакиадах России, как летних, так и зимних, составляя основу сборной Москвы.

В училище работает более 60-и высокопрофессиональных тренеров.

## **Выводы по 2 главе**

Спортивная школа «Юность Москвы» (в дальнейшем спортивная школа), является структурным подразделением Государственного бюджетного учреждения города Москвы «Физкультурно-спортивное объединение «Юность Москвы» Департамента физической культуры и спорта города Москвы.

Сокращённое наименование: ГБУ «ФСО «Юность Москвы» Москомспорта спортивная школа «Юность Москвы».

Спортивную школу возглавляет директор, назначенный на должность приказом Генерального директора ГБУ «ФСО «Юность Москвы» Москомспорта.



Спортивная школа, по своему правовому положению и Российскому законодательству, правами юридического лица не обладает. Может иметь штамп, бланк и другие атрибуты.

В своей деятельности спортивная школа руководствуется действующим законодательством РФ, Положением о спортивной школе, локальными нормативными актами, приказами и распоряжениями Генерального директора ГБУ «ФСО «Юность Москвы» Москомспорта.

Настоящее Положение регулирует порядок создания, функционирования и прекращения деятельности спортивной школы независимо от подчинённости.

Финансирование спортивной школы осуществляется ГБУ «ФСО «Юность Москвы» Москомспорта.

## **Заключение**

Люди занимаются спортом все чаще, разнообразнее и дольше. Общество становится более спортивным, однако при этом теряется первоначальное значение спорта. Если говорить о молодежи, то она хочет сделать свой спортивный образ жизни как можно более свободным, поэтому ищет скорее дорогие, хотя и не лучшие формы занятий спортом в коммерческих студиях, но не в солидарных обществах, каковыми являются спортивные клубы, которые хотя и предоставляют проверенные виды услуг, но окружающая обстановка и время занятий не всегда соответствуют потребностям молодежи. Именно эти слабые места в организации работы клубов должны быть устранены.

Будущее имеют только те клубы, которые действительно ориентируются на него. Немецкие специалисты отмечают, что менеджеры на пути в будущее должны быть в полном согласии со следующими принципами:

формирующееся спортивное движение должно стать более автономным и свободным, учитывая возросшее значение спорта в жизни общества, активно отстаивать его интересы, определять приоритеты своей деятельности и иметь возможность выдержать усиливающееся давление со стороны государства;

динамику изменений уже нельзя больше дифференцировать в виде спорта высших достижений, массового спорта и реабилитационного спорта или известной с давних

пор модели пирамиды. Спортивный клуб остается фундаментом. Без него не обойтись, даже если вершина структуры спорта будет иметь свою собственную форму;

организационное единство спорта может быть обеспечено перед лицом активности и профессиональной и коммерческой сферах только лишь в новых формах и при новом ранжировании задач.

Спорт - это значительно большее, чем стоящие в центре внимания события со спортивными рекордами, победами и медалями, сохраняющими еще свою привлекательность. Спорт представляется как приносящая радость личная активность миллионов людей при огромном количестве добровольных общественных помощников.

Общественная работа в сфере спорта должна рассматриваться как одно из самых эффективных движений, направленных против недовольства со стороны государства, и как мощная демонстрация за единство демократии.

## **Список литературы**

Голубь Е., Елисейкин А., Хохлов А. Клуб спортивный, рабочий. - М.: Московский рабочий, 1978.

Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая (с алфавитно-предметным указателем). - М.: ИНФРАМ-НОРМА, 1997.

Кодекс законов о труде Российской Федерации. Официальный текст по состоянию на 31 марта 1997. - М.: ИНФРА\*М-НОРМА, 1997.

Колесниченко И.Е., Пасечный П.С., Пастухов Е. Е Физкультурно-массовая работа ФЗМК. - М.: Профиздат, 1973.

Макальская М.Л., Пирожкова Н.А. Некоммерческие организации в России. Создание. Права. Налоги. Учет. Отчетность. - М.: "Дело и Сервис", 1998.

Массовая физическая культура в вузе/Под ред.В.А. Матяшова, В. С. Матяпюва. - М.: Высшая школа, 1991.

Перевезин И.И. Менеджмент спортивной организации. Краткий курс. -М.: ФОН, 1998.

Положение о Комитете физической культуры и спорта Правительства Москвы // Вестник Мэрии Москвы, 2000, № 20.

Управление организацией // Под ред. А.Г. Порпшсва, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 1999.

Управление физической культурой и спортом: Учебник для ИФК/ Под ред. И. И. Переверзина и др. - М.: ФиС, 1987.

Башкирова М.М., Гуськов С.И. Спортивно-оздоровительные клубы: за рубежом. - М.: ВНИИФК, 1994.

Какузип В.А., Завгородний И.А., Бурятов А.Б. Футбольный клуб как объект-1 скт управления // ТиПФК, 1990, № 2.

Кеммерср ГГ. Спортивные клубы и их вклад в физическое развития»] и "Спорт для всех" // ТиПФК, 1991, № 2.

Клубы разные нужны, клубы разные важны. По итогам междуна, родной встречи в Сочи // Спорт для всех. Международный журнал спортивной информации. 1996, №1-1.