

## **Содержание:**

# **Введение**

Самостоятельность физкультурно-спортивных организаций в условиях рынка, усложнение характера выполняемых ими работ и увеличение объема деятельности требуют значительного расширения сферы управления. В первую очередь это касается ответственности руководителей за своевременность и качество принимаемых решений, проводимую социальную и кадровую политику. Повышается роль менеджмента. Менеджмент - разработка и создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально экономических систем.

Спортивный менеджмент — это практика и теория эффективного управления предприятиями спортивной отрасли в условиях рыночной экономики. Современный менеджер - это человек, владеющий наукой управления, разбирающийся в особенностях маркетинга, экономики, в инновациях и т.п.

Для системы физической культуры и спорта подготовка специалистов, владеющих знаниями менеджмента, имеет первостепенное значение, поскольку обязательным и постоянным элементом их деятельности является организация и проведение соревнований и физкультурно-спортивных мероприятий, управление учебно-тренировочным процессом подготовки спортсменов. В последние годы важным разделом работы специалистов сферы физической культуры и спорта стало оказание разнообразных оздоровительных услуг, предоставляемых, как правило, на коммерческой основе в условиях конкуренции с аналогичными организациями.

**Актуальность** темы курсовой работы заключается в том, что российский рынок всегда считался рынком рискованным, но, в то же время и одним из развивающихся в мире. В связи с общим ухудшением экономической ситуации и как следствие – снижением спроса и покупательской способности населения вполне предсказуемо, что одни компании сокращают свое присутствие, другие даже покидают российский рынок, а некоторые (небольшая часть) наоборот увеличивают объемы продаж. Данная ситуация не могла не коснуться физкультурно-спортивных организаций.

**Цель** курсовой работы – теоретический анализ коммерческой деятельности физкультурно- спортивной организации и разработка мер по ее улучшению на примере ГБУ «СШОР Хлебниково» («Спортивная Школа Олимпийского Резерва Хлебникова»).

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие **задачи**:

1. раскрыть особенности организации и управления деятельностью физкультурно- спортивной организации,
2. дать общую характеристику состояния деятельности ГБУ «СШОР Хлебниково» («Спортивная Школа Олимпийского Резерва Хлебникова») с точки зрения законодательного, организационного аспектов;
3. определить пути совершенствования и развития деятельности спортивной организации ГБУ «СШОР Хлебниково» («Спортивная Школа Олимпийского Резерва Хлебникова»).

**Объект исследования** – ГБУ «СШОР Хлебниково» («Спортивная Школа Олимпийского Резерва Хлебникова»).

**Предметом** курсовой работы выступает коммерческая деятельность спортивной организации ГБУ «СШОР Хлебниково» («Спортивная Школа Олимпийского Резерва Хлебникова»).

В процессе работы применялись следующие методы:

- теоретические – анализ литературы по теме работы, обобщение и классификация данных;
- эмпирические – вертикальный и горизонтальный анализ, коэффициентные методы анализа, графические методы анализа, математическая обработка данных.

В результате исследования были определены основные направления совершенствования коммерческой деятельности ГБУ «СШОР Хлебниково» («Спортивная Школа Олимпийского Резерва Хлебникова»).

Информационной базой работы послужили нормативно-правовые документы Российской Федерации, научные работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления предприятиями, статистическая информация, годовые отчеты, бухгалтерские регистры и первичные учетные документы ГБУ «СШОР Хлебниково» («Спортивная Школа Олимпийского Резерва Хлебникова»).

При написании курсовой работы были использованы работы российских и зарубежных авторов, таких как Ашванян С.К, Горфинкель В.Я., Грибов В.Д., Грузинов В.П., Котлер Ф., Нуралиев С.У., Портер М., Царев В.В, Фатхутдинов Р.А., Швандар В.А.

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

### **1.1 Основные понятия, цели и функции спортивного менеджмента спортивной организации**

Спортивный менеджмент является популярной отраслью в управлении коммерческой деятельностью на сегодняшний день в связи со своей высокой доходностью. Его основная задача – руководство всевозможными спортивными организациями, такими как клубы, секции, федерации и проч., поэтому именно они и являются объектом пристального внимания спортивного менеджмента который направлен на коммерциализацию спортивного процесса. Неверно думать, что достижение высоких спортивных результатов, а также улучшение самочувствия людей, практикующих подобную физическую активность, есть его конечная цель. Эффективное управление коммерческой деятельности спортивной организации, которая осуществляет физкультурно-спортивную деятельность, их распространение, широкое внедрение в жизнь общества – вот к чему стремится спортивный менеджмент [6, с. 45].

Спортивный менеджмент – такой вид отраслевого специального менеджмента, деятельность которого направлена на руководство и управление коммерческой деятельностью физкультурно-спортивными объектами. Ни одно серьезное предприятия не может обойтись без хорошего управленца, обладающего необходимыми знаниями и умениями в области управления коммерческой деятельностью, спортивные общества не исключение. [8, с. 55].

В дополнение к вышесказанному в работе указывается, что любая спортивная организация должна использовать все свои основные средства и ресурсы, предназначенные для продвижения спорта, поскольку это напрямую влияет на

эффективность работы спортивного клуба, школы и секции.

Конечной целью менеджмента коммерческой организации физкультурно-спортивной направленности является обеспечение прибыльности или доходности работы организации путем рациональной организации труда. Однако, в большинстве своем организации в сфере физической культуры - это некоммерческие организации, а большая часть из них государственные (ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ) и др. Поэтому целью их менеджмента является постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения в физкультурноспортивных услугах.

Функции в спортивном менеджменте представляют собой обособившиеся в процессе разделения труда относительно самостоятельные, специализированные виды управленческой деятельности, которые выражают направления или стадии целенаправленного действия субъекта управления на управляемый объект. Различают общие и отраслевые функции. Общие функции управления универсальны, так как характеризуют любой процесс управления, независимо от его отраслевой специфики и размера управляемой организации.

Как уже нами было изучено, управление, с точки зрения процессного подхода - это планирование, организация, мотивация и контроль с принятием решений и коммуникацией на всех стадиях управленческого процесса. Рассмотрим содержание каждой функции спортивного менеджмента. Подготовка и принятие управленческого решения - это сложная комплексная функция, состоящая из планирования, подготовки и принятия различных видов нормативных актов (постановлений, приказов, инструкций, программ, образовательных стандартов, социальных норм и нормативов). Важнейшей формой управленческого решения организаций спортивной направленности являются планы, текущие и перспективные. Организация как функция менеджмента предусматривает упорядочение имеющихся организаций физкультурно-спортивной направленности (обеспечение их всем необходимым для нормальной работы: персоналом, зданиями, финансами, оборудованием и т.д.) и образование новых, организация новых видов деятельности, направленных на выполнение управленческих решений, проведение маркетинговой работы [6, с. 45].

Отраслевые функции спортивного менеджмента. Функции, выделяемые по содержанию управляемого воздействия на определенный объект, принято называть отраслевыми, конкретными или специфическими. Позволяют выделить совокупность наиболее существенных отраслевых функций спортивного менеджмента:

- Физическое воспитание учащейся молодежи. Организация физкультурно-спортивной работы с населением. Подготовка высококвалифицированных спортсменов по видам спорта, развитие профессионального спорта. Подготовка спортивного резерва.

- Проведение спортивных соревнований и спортивно-зрелищных мероприятий.

- Научное и программно-методическое обеспечение физического воспитания и развития спорта в стране.

Менеджмент персонала в спортивных организациях (подготовка, повышение квалификации и аттестация специалистов по ФКиС, подбор и расстановка кадров в госучреждениях ФКиС).

Финансовый менеджмент в спортивной организации и спонсорство. Все общие и отраслевые функции спортивного менеджмента действуют в единстве, образуя организационно-технологический процесс. Система отраслевых функций является объективной основой для создания организаций физкультурно-спортивной направленности. Носителем отраслевых функций являются структурные подразделения организаций (управления, отделы и т.п.). Носителем общих функций спортивного менеджмента может быть организация в целом. В каждой выделенной отраслевой функции можно выделить общие функции. Затраты труда на выполнение общих функций управления равны затратам на выполнение отраслевых, конкретных функций.

## **1.2 Процесс управления деятельностью спортивной организации**

Эффективная деятельность спортивных организаций, стабильные показатели их работы и конкурентоспособность в современных экономических условиях во многом определяются уровнем управления. Управление в любой области человеческой деятельности основано на большом теоретическом и практическом фундаменте. Научные исследования показывают, что оно там успешней, где более руководитель обладает такими навыками

- изучения и учета структуры спортивных услуг, их специфики и закономерностей функционирования, а также трудового коллектива;
- анализа актуального состояния внутренних и внешних связей;
- использования, сочетания и варьирования активных методов организации рабочего процесса и человеческих ресурсов;
- применения способов прогнозирования и контроля результатов руководства.

## Главные принципы спортивного менеджмента

### 1. Принцип научной обоснованности.

Из самого названия видно, что за основу в управленческой деятельности берется научный подход. То есть, прежде чем принимать какие-то решения или ставить задачи, спортивный менеджер обязан изучить весь доступный на данный момент научный материал по интересующему его вопросу и уже на основании этого действовать. Считается, что применение передовых знаний на практике значительно повысит итоговый результат работы ФСО. Этот принцип обязателен к исполнению для любого руководителя, но не является приоритетным.

### 1. Принцип системности.

Любая организация, в том числе и спортивная, представляет собой определенную систему, в структуре которой находятся взаимосвязанные элементы, контактирующие не только друг с другом, но и с внешними факторами. Спортивный менеджер, подвергая всестороннему анализу имеющиеся управленческие инструменты, должен так организовать работу, чтобы каждый член коллектива приносил максимум пользы, тогда и общий результат будет на высоте.

### 1. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении.

Разграничение ответственности всегда актуально. В спортивной сфере иерархическая система управления многоступенчата: это федеральные органы власти, муниципальные и органы власти первичного звена (руководители клубов, спортшкол, секций и проч.). Следует различать централизованный и децентрализованный подход. Все решения, касающиеся спорта в целом, менеджер относит к централизованному подходу, все, что имеет отношение к деятельности конкретных ФСО, – децентрализованный подход. То есть федеральный центр весь спектр полномочий по принятию решений предоставляет муниципалитетам и организациям, стоящим на более низкой ступени иерархической лестницы. В своей работе спортивный менеджер учитывает, как и каким образом можно сочетать единовластие и принятие совместного решения. Минусами централизации является отсутствие гибкости и надежности, а вот что касается децентрализации, здесь главным фактором выступает время: решения принимаются долго, так как в их обсуждении участвует большое количество людей.

4. Принцип материального и морального стимулирования. Наверное, как нигде более, в спортивной организации актуален принцип материального стимулирования. Даже людям, не имеющим никакого отношения к спорту, известно, что спортсмены получают различного рода материальные вознаграждения за удачные выступления (квартиры, машины, денежные выплаты), а также правительственные награды и звания. Это очень мощный мотиватор, способствующий достижению высоких результатов, в том числе и на мировой спортивной арене.

5. Принцип оптимизации.

Основной смысл данного принципа – достичь максимальных результатов за минимальный срок, используя как можно меньше ресурсов. Любой спортивный менеджер имеет в своем управленческом арсенале необходимые инструменты, помогающие реализовать это правило в работе. Заметим, что данный подход хорош в применении вместе с принципом научной обоснованности.

1. Принцип сочетания прав, обязанности и ответственности.

Этот принцип актуален для любого сотрудника ФСО, в том числе и для менеджера. В его основе лежит обязательное осуществление возложенных рабочих функций с четким выполнением поставленных задач и несением полной ответственности за полученный результат. Применение принципа к руководящему составу происходит более строго. Управленец не должен переносить ответственность на подчиненных или на коллег, он обязан строго соблюдать правило действовать на один уровень вверх или один уровень вниз и не шагать «через голову». Если спортивный менеджер является сторонником демократичного стиля руководства, то в организации могут появляться коллегиальные органы управления.

7. Принцип сочетания отраслевого и территориального управления. Правило обусловлено законодательством РФ. Согласно ст. 72 Конституции РФ о нахождении в совместном ведении РФ и субъектов Российской Федерации вопросов физической культуры и спорта отраслевое и территориальное управление находятся на одной ступени значимости.

8. Принцип правовой защищенности управленческих решений.

Принцип заключается в том, что всю свою работу спортивный менеджер должен соотносить с российским законодательством, которое гарантирует не только правовое обеспечение функционирования ФСО, но и осуществляет контроль за их деятельностью.

### **1.3 Особенности управления деятельностью спортивной организации**

«Физическая культура» и «спорт» рассматриваются, во-первых, в социальном плане, как конкретная сфера жизни общества (сфера физической культуры и спорта), включающая в себя физкультурно-оздоровительную, учебно-тренировочную, соревновательную и другого рода деятельность, а также деятельность, их обеспечивающую (финансирование, право, управление, развитие материально-технической базы, коммуникация, научно-исследовательская работа, подготовка и переподготовка кадров).

Во вторых, с экономической точки зрения, как отрасль непроеизводственной сферы, вид общественно полезной деятельности по оказанию населению различного рода услуг.

Эта деятельность осуществляется предприятиями, учреждениями, организациями различных форм собственности и ведомственной принадлежности, а также частными лицами. Согласно действующей в Российской Федерации классификации отраслей народного хозяйства, физическая культура и спорт являются составной частью отрасли «Здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение». «Однако есть все основания полагать, что физическая культура и спорт в настоящее время сформировались в самостоятельную отрасль народного хозяйства, основным продуктом которой являются социально-культурные услуги, предусматривающие организованные формы занятий физическими упражнениями и видами спорта с различными целями, а также деятельность по их обеспечению, подразумевающую содержание сети физкультурно-спортивных сооружений и организацию обслуживания их посетителей во время занятий, организацию и обеспечение спортивных соревнований и зрелищных мероприятий, профессиональную подготовку кадров, проведение научных исследований, торговлю, прокат и ремонт спортивных оборудования и инвентаря, услуги спортивного страхования» [8, с.105]..

Физкультурно-спортивные организации являются важнейшим субъектом рыночных отношений в отрасли физической культуры и спорта. Их продукт - физкультурно-спортивные услуги. Различные образовательные учреждения в сфере физической культуры и спорта в процессе своей деятельности вступают в экономические и договорные отношения с другими хозяйствующими субъектами (коммерческими и некоммерческими организациями, физическими лицами – заказчиками образовательных услуг, другими экономическими партнерами), осуществляют различные сделки, используя материальные, финансовые, кадровые, информационные и другие ресурсы, которыми они располагают. При этом согласно

Гражданскому кодексу РФ и Закону РФ «О некоммерческих организациях» как некоммерческие организации данные учреждения могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы. Вместе с тем в настоящее время многие спортивные школы олимпийского резерва активно используют свое право заниматься коммерческой деятельностью.

СШОР предоставлено право оказывать населению, предприятиям, учреждениям и организациям платные дополнительные образовательные услуги и вести предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность, предусмотренную ее уставом (ст. 45 и 47 Закона РФ от 10.07.92 № 32661 «Об образовании»), т.е. привлекать внебюджетные средства. Внебюджетная деятельность является дополнительным источником средств для обеспечения образовательного процесса, развития материально-технической базы СШОР [5]. Привлечение дополнительных внебюджетных средств не влечет за собой снижение нормативов и размеров финансирования образовательных учреждений за счет средств учредителя. Однако платные услуги, предоставляемые государственными и муниципальными образовательными учреждениями, не могут быть оказаны вместо образовательной деятельности, финансируемой за счет средств бюджета (п. 9 ст. 41 и п. 3 ст. 45 Закона РФ «Об образовании»). Внебюджетные средства могут поступать в образовательные учреждения физической культуры различными путями:

- за счет предоставления платных услуг;
- от спонсоров и благотворительности физических и юридических лиц;
- от сдачи помещений и оборудования в аренду;
- от реализации произведенных товаров, работ, продуктов интеллектуальной собственности и не образовательных услуг;
- в результате поступления целевых средств из бюджетов других уровней (федеральные, региональные и муниципальные программы) и др.

Поступление внебюджетных средств и их расходование регламентируются соответствующими нормативными правовыми актами.

Основными из них являются:

- Бюджетный кодекс РФ;
- Гражданский кодекс РФ;
- Налоговый кодекс РФ;
- Закон РФ от 10.07.92 № 32661 «Об образовании»;
- Закон РФ от 07.02.92 № 23001 «О защите прав потребителей»;

- Федеральный закон от 13.03.06 № 38-ФЗ «О рекламе»;
- Федеральный закон от 11.08.95 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»;
- Федеральный закон от 04.12.07 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»;
- Постановление Правительства РФ от 05.07.01 № 505 «Об утверждении правил оказания платных образовательных услуг»[8].

Основным источником получения внебюджетных средств для спортивных школ является тренировочная и образовательная деятельность. Эта деятельность связана с реализацией дополнительных тренировочных и образовательных программ сверх государственного стандарта. Однако подобные учреждения обладают еще и материальным, и финансовым, и интеллектуальным потенциалами, которые можно использовать в целях организации деятельности по привлечению внебюджетных средств. Обладание производственными мощностями, оборудованием, помещениями позволяет оказывать широкий спектр услуг, сдавать в аренду помещения и оборудование. Любая доходная деятельность образовательного учреждения подлежит налогообложению по налогу на добавленную стоимость и налогу на прибыль. Но в соответствии с п. 1 ст. 145 Налогового кодекса РФ образовательные организации имеют право на освобождение от уплаты налога на добавленную стоимость, если за три предшествующих последовательных календарных месяца сумма выручки от реализации товаров, работ, услуг без учета НДС не превысила в совокупности 2 млн руб. Освобождение предоставляется на 12 месяцев, по истечении которых образовательное учреждение может продлить срок его действия. Не являются объектом налогообложения по НДС средства, полученные в порядке пожертвования, дарения, по завещанию.

Все многообразие видов предпринимательства в условиях развивающегося рынка услуг сферы физической культуры и спорта можно классифицировать по самым различным признакам:

- виду деятельности (физическое воспитание и спорт в общеобразовательной школе, средних и высших учебных заведениях, в спортивных обществах (клубах); организация зрелищных спортивных мероприятий по различным видам спорта (футболу, гимнастике, теннису и т.д.); оздоровительные комплексы и центры подготовки по видам спорта для населения различных возрастов и секции для спортсменов и т.д.; консультационные центры, тренерские и тренинговые школы и т.д.);

- формам собственности (государственные, муниципальные, частные, смешанные, а также принадлежащие общественным объединениям и организациям (обществам, профсоюзам и т.д.));
- по количеству работающих в спортивных структурах (малые предприятия, средние предприятия, крупные спортивные структуры при стадионах, спортивных комплексах и т.д.); - по организационно-правовым видам (физические лица - предприниматели без образования юридического лица; юридические лица - хозяйственные товарищества, полные товарищества, коммандитные товарищества; хозяйственные общества - акционерные закрытого и открытого типа, общества с ограниченной ответственностью, унитарные предприятия — государственные и муниципальные, общественные и некоммерческие организации);
- по степени охвата и особенностям спортивного обслуживания различного контингента населения и спортсменов (спорт для всех, профессиональный коммерческий спорт и спорт высших достижений). Несмотря на определенную условность такой классификации, она позволяет определить роль и место каждого признака, формирующего структуру сферы физической культуры и спорта.

Таким образом, предпринимательство в сфере физической культуры и спорта - это инициативная, самостоятельная, осуществляемая от своего имени, на свой риск, под свою имущественную ответственность директора деятельность физических и юридических лиц, направленная на систематическое получение дохода, прибыли от пользования имуществом, выполнения работ и оказания услуг по физическому воспитанию и оздоровлению населения и спортсменов на коммерческой основе.

Выводы по главе 1

Таким образом, предпринимательство в сфере физической культуры и спорта - это инициативная, самостоятельная, осуществляемая от своего имени, на свой риск, под свою имущественную ответственность директора деятельность физических и юридических лиц, направленная на систематическое получение дохода, прибыли от пользования имуществом, выполнения работ и оказания услуг по физическому воспитанию и оздоровлению населения и спортсменов на коммерческой основе.

## **Глава 2. Анализ деятельности ГБУ «СШОР Хлебниково» («Спортивная Школа Олимпийского**

# **Резерва Хлебникова»)**

## **2.1 Общая характеристика деятельности ГБУ «СШОР Хлебниково»**

Государственное бюджетное учреждение ГБУ «СШОР Хлебниково» находится в России, Московской области, город Мытищи, Новоалександрово, стр. 1. Имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать, бланки, фирменное наименование. ГБУ «СШОР Хлебниково» от своего имени приобретает имущественные и неимущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде. Она отвечает по своим обязательствам находящимися в ее распоряжении денежными средствами. При их недостаточности субсидиарную ответственность по ее обязательствам несет собственник имущества (директор). Главным учредителем ГБУ «СШОР Хлебниково» является Москомспорт. Они утверждают по согласованию с другими государственными структурами, курирующими вопросы государственного и муниципального имущества и развития региона, Устав ГБУ «СШОР Хлебниково».

Целью деятельности учреждения ГБУ «СШОР Хлебниково» является подготовка спортсменов высокого класса, способных войти в составы спортивных команд города Москвы и Российской Федерации.

Предметом деятельности учреждения ГБУ «СШОР Хлебниково» является осуществление спортивной подготовки по видам спорта на этапах подготовки на основании утвержденного учредителем государственного задания, оказание услуг, выполнение работ, обеспечивающих реализацию цели.

ГБУ «СШОР Хлебниково» возглавляет директор Кузнецова Маргарита Михайловна, которой назначается и освобождается приказом Министерства спорта по Московской области и подотчетен ему в своей деятельности. Между ними заключается контракт.

Директор самостоятельно определяет и утверждает структуру ГБУ «СШОР Хлебниково», штатный состав, назначает на должность и освобождает от должности работников.

Структура учреждения наглядно отражает взаимосвязи между субъектами организации, их подчиненность и подотчетность друг другу. На сегодняшний день

ГБУ «СШОР Хлебниково» проводит занятия по следующие виды спорта: парусный спорт, гребля на байдарках и каноэ, гребной слалом, бобслей, сноуборд, спорт лиц с поражением ОДА (парусный спорт, гребля на байдарках и каноэ), гребной спорт, воднолыжный спорт.

На базе школы функционирует методический центр, где в специально оборудованных помещениях проводятся теоретические занятия, сдаются тесты по правилам соревнований для спортсменов, доступны книжная и электронная библиотеки, видеотека, собраны методические материалы и наглядные пособия по видам спорта. Имеется возможность просмотра видео-презентаций.

Главный корпус, в котором находятся кабинеты с современной оргтехникой для работы административно-управленческого состава школы, конференц-зал на 96 посадочных мест для проведения совещаний с видео- и аудио-оборудованием, кают-компания, пищеблок с современным оборудованием, медицинский кабинет, душевые и раздевалки для спортсменов, складские помещения.

Эллинг обеспечивает хранение как минимум 130-150 спортивных яхт круглый год. Здание главного корпуса с эллингом было оснащено современными системами кондиционирования и вентиляции, подведена новая система водо-, тепло- и электроснабжения. В 2005 году были построены новые пирсовые сооружения для стоянки спортивных яхт и катеров, которые отвечают мировым экологическим нормам и имеют подводку воды и электричества.

Для общефизической подготовки спортсменов имеются тренажерные залы и игровая площадка, а также поле для мини-гольфа, спортивный уличный комплекс для силовой подготовки, разгонная трасса для бобслея и скелетона. Все залы оборудованы комфортабельными душевыми и раздевалками.

В школе имеется парусная мастерская с современным оборудованием и квалифицированными специалистами. При проведении соревнований для судей предусмотрено судейское здание и пресс-центр

ГБУ «СШОР Хлебниково» предоставляет как платные, так и бесплатные услуги.

В платные услуги входят аренда помещений и оборудования (Приложение 1), а так же проведение занятий по следующим видам: сноуборд, парусный спорт, серфинг. На 2018-2019 год количественный показатель занимающихся в учебных группах на 2018-2019 учебный год составляет 2920 учащихся. На сегодняшний день в ГБУ «СШОР Хлебниково» работает 223 сотрудника. Состав сотрудников состоит из управленческого аппарата, тренерского состава и обслуживающего персонала.

## **2.2 Организационная структура организации ГБУ «СШОР Хлебниково»**

ГБУ «СШОР Хлебниково» обладает линейно организационной структурой с функциональной моделью формирования линейных структурных подразделений, то есть линейно – функциональную систему управления. Линейно- функциональная система управления предприятием – это форма управления, с комбинацией линейного и функционального управления, которое помогает совмещать централизованное и децентрализованное управление.

Структура компании носит линейно-функциональный характер.

В целом организационная структура ГБУ «СШОР Хлебниково» обладает следующими преимуществами:

- высокая централизация стратегических решений и децентрализацией оперативных;
- преобладающее применение инструментов – координации с технической поддержкой;
- относительно большая самостоятельность руководителей отделов;
- организация директивных связей по линейному – принципу;
- быстрая реакция на изменения рынка;
- освобождение высших руководителей фирмы от необходимости принятия оперативных и рутинных решений;
- снижение числа конфликтных ситуаций вследствие однородности целей в отделах.

Возглавляет ГБУ «СШОР Хлебниково» директор. Он организует деятельность всего коллектива, несет полную ответственность за состояние клуба и его деятельность. В его непосредственном подчинении находятся старший администратор, главный инструктор и бухгалтер.

Главный инструктор руководит непосредственно основной деятельностью ГБУ «СШОР Хлебниково» , т.е. спортивной. Ему подчиняются тренеры и инструкторы: парусный спорт, гребля на байдарках и каноэ, гребной слалом, бобслей, сноуборд, спорт лиц с поражением ОДА (парусный спорт, гребля на байдарках и каноэ), гребной спорт, воднолыжный спорт.

- Инструкторы детской группы;

- Инструкторы групповых программ;
- Инструкторы водных лыж;
- Инструкторы по парусному спорту;
- Инструкторы по сноуборду;
- Инструкторы по бобслею;
- Инструкторы по гребле на байдарках и каноэ.

Инструкторы и тренеры ГБУ «СШОР Хлебниково» должны знать основы физиологии, психологии и основы составления программ тренировок по водным видам спорта. В их обязанности входит проведение тренировок, оказание сервисных услуг, консультирование спортсменов по вопросам катания на водных лыжах и сноуборду, проведение тренировок в группе, проведение персональных тренировок.

Сервисным отделом руководит старший администратор, ему подчиняются работники всех вспомогательных служб: администраторы, бармены, спасатели.

Администратор клуба несет прямую ответственность за работу исполнителей. Принимает оперативные решения, связанные с выполнением заданий и оптимизацией использования выделенных для этого ресурсов. Передает информацию сверху вниз и снизу вверх, поддерживает внутренние и внешние контакты.

Финансовой деятельностью ГБУ «СШОР Хлебниково» руководит бухгалтер, в подчинении которого находятся кассир.

В обязанности бухгалтера входят :

1. Ведение плана счетов бухгалтерского учета;
2. Составление форм бухгалтерского учета;
3. Организацию первичного учета;
4. Порядок проведения инвентаризации имущества, документооборот.

Организационная структура ГБУ «СШОР Хлебниково» представлена в виде Рисунка 1.

Директор

Главный инструктор

Бухгалтер

Старший администратор

Инструкторы детской группы

Кассир

Администратор

Спасатели

Инструкторы групповых программ

Инструкторы водных лыж

Инструкторы по парусному спорту

Инструкторы по бобслею

Инструкторы по гребле на байдарках и каноэ

Рисунок 1. Организационная структура деятельности ГБУ «СШОР Хлебниково»

Рассмотрев метод управления в ГБУ «СШОР Хлебниково», важно отметить, что стиль управления руководителя оказался демократичным, которому свойственны следующие отличительные черты:

- Полномочия распределяется между сотрудниками (каждый сотрудник имеет четкие функциональные обязанности, а так же знает свои права)
- Дифференцированный подход к людям. Ответственность делится между сотрудниками организации (учитывается вклад каждого сотрудника в достижении общего результата)
- Руководитель поддерживает теплые отношения с сотрудниками.

Проанализировав организационную структуру ГБУ «СШОР Хлебниково», можно сказать, что она является линейно-функциональной. При линейно-функциональной структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий ГБУ «СШОР Хлебниково».

## 2.3 Анализ конкурентов спортивной организации в ГБУ «СШОР Хлебниково»

Российский рынок спортивных организаций как государственных, так и частных представляет собой острейшую конкурентную среду. Это заставляет спортивные организации улучшать качество своих услуг и выпускать новые направления деятельности. Анализ конкурентов спортивной организации ГБУ «СШОР Хлебниково» представлен в виде таблицы 1.

Таблица 1

Анализ конкурентов спортивной организации ГБУ «СШОР Хлебниково»

Название	Место расположение	Предоставляемые услуги	Ценовая политика
МБУ ФСО "Спортивная школа по парусному спорту "Оптимист"	Фактический адрес: г. Коломна, ул. Малое Колычево, парусная школа "Оптимист»	1)Пáрусный спорт, Яхтинг; 2)Парусный спорт Кайтбординг; 3)Парусный спорт Сноукайтинг	Ценовая политика по Пл ус Се -1 (м Во ль 80 (м

Продолжение таблицы 1

Название	Место расположение	Предоставляемые услуги	Ценовая политика
----------	-----------------------	---------------------------	---------------------

Парусная школа «Водник»	Адрес:Московская обл., г. Долгопрудный, ул. Набережная, 24.	1)Парусный спорт, 2)Гребля на байдарках и каноэ; 3)сноуборд, 4) гребной спорт 5) воднолыжный спорт.	1)Парусный спорт 8000(мес) 2)Гребля на байдарках и каноэ 8000мес; 3)сноуборд 10000мес; 4) гребной спорт7000мес; 5) воднолыжный спорт 8000мес;
Парусная школа «Ковчег»	Москва, Кутузовский пр. д 36, стр 3, вход 5	1)Парусный спорт, Яхтинг; 2)Парусный спорт Кайтбординг; 3)Парусный спорт Сноукайтинг	1)Парусный спорт, Яхтинг 10000р(мес); 2)Парусный спорт Кайтбординг 15000 (мес); 3)Парусный спорт Сноукайтинг 15000(мес)

В настоящее время на Московском рынке работает достаточно большое количество спортивных организаций которые специализируются на водных видах спорта. В таблице представлены как частные так и государственные спортивные учреждения. Спортивные учреждения отсортированы в порядке убывания по конкурентным преимуществам.

Лидирующие позиции занимает МБУ ФСО "Спортивная школа по парусному спорту "Оптимист".

МБУ ФСО "Спортивная школа по парусному спорту "Оптимист"

СШ по парусному спорту «Оптимист» осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, Московской области, Муниципальными правовыми актами Коломенского городского округа, Уставом, решениями органов, осуществляющих функции и полномочия Учредителя.

Целью деятельности Учреждения является целенаправленная подготовка спортивного резерва для спортивных сборных команд муниципального образования, субъекта Российской Федерации, Российской Федерации.

Предметом деятельности Учреждения является реализация программ спортивной подготовки по парусному спорту.

Основными задачами являются:

- Организация и проведение тренировочных мероприятий в соответствии с требованиями Федеральных стандартов спортивной подготовки;
- Развитие спорта, создание необходимых условий для успешного выступления спортсменов Учреждения в соревнованиях различного уровня;
- Формирование у спортсменов потребности в здоровом образе жизни, осуществление гармоничного развития личности, воспитание ответственности и профессионального самоопределения в соответствии с индивидуальными способностями занимающихся;
- Вовлечение максимально возможного числа детей, подростков и взрослого населения к систематическим занятиям физической культурой и спортом, выявление из их числа спортсменов для дальнейшего спортивного совершенствования в избранном виде спорта, воспитание устойчивого интереса к самореализации в нем;
- Создание условий для физического, спортивного, интеллектуального, нравственного и духовного развития спортсменов;
- Выявление и развитие спортивного и творческого потенциала одаренных детей;
- Формирование знаний о физической культуре и спорте;
- Подготовка спортсменов высокого класса и спортивного резерва в сборные Российской Федерации;
- Воспитание патриотических чувств, осуществление военно-прикладной подготовки учащейся молодежи, пропаганда службы в ВС РФ, обеспечение духовно-нравственного, гражданско-патриотического, трудового воспитания детей;

Деятельность в области спорта:

- Реализация программ спортивной подготовки по парусному спорту;
- Организация и проведение спортивных, физкультурно-оздоровительных и спортивно-массовых мероприятий;
- Деятельность по содействию и подготовке спортивных, физкультурно-оздоровительных мероприятий;
- Подготовка квалифицированных спортсменов для сборных команд Московской области и Российской Федерации.

Отличительной конкурентной особенностью ГБУ «СШОР Хлебниково» от МБУ ФСО "Спортивная школа по парусному спорту "Оптимист" является количество направлений спортивной подготовки. В ГБУ «СШОР Хлебниково» подготовка ведется по 12 спортивным направлениям а в МБУ ФСО "Спортивная школа по парусному спорту "Оптимист» только по пяти.

Парусная школа «Водник» - новая, ультрасовременный частная школа по парусным видам спорта. У парусной школы «Водник» несколько просторных залов с профессиональным оборудованием и тренажерами, детские, юношеские и взрослые направления. Качественный, дорогостоящий ремонт, новое профессиональное оборудование, комплекс дополнительных услуг, удобные подъездные пути, удобная парковка для автомобилей. Все параметры нового центра позволяют руководству установить достаточно высокие цены на услуги.

Отличительной конкурентной особенностью ГБУ «СШОР Хлебниково» от Парусная школа «Водник» является количество направлений спортивной подготовки. В ГБУ «СШОР Хлебниково» подготовка ведется по 12 спортивным направлениям а в Парусная школа «Водник» только по четырем. Так же в ГБУ «СШОР Хлебниково» есть как платные так и большое количество бесплатных направлений подготовки спортсменов разной возрастной категории.

Парусная школа «Ковчег» по ценовой политике позиционирует себя, как спортивная частная школа для широкого потребителя. «Кавчег» выделяется из всего перечня предприятий тем, что в этом центре достаточно широко представлены водные процедуры (ПДМ, душ Шарко, сауна, бассейн) так же закуплено новое оборудование для медицинского наблюдения.

Таким образом можно выделить основных конкурентов для ГБУ «СШОР Хлебниково». Это коммерческие и государственные спортивные организации – МБУ ФСО "Спортивная школа по парусному спорту "Оптимист» , Парусная школа «Водник», Парусная школа «Ковчег». Эти спортивные организации работают в одном сегменте. ГБУ «СШОР Хлебниково» может привлечь достаточное количество клиентов этих спортивных организаций, так, как если клиенты чем то не удовлетворены, то они будут искать новый. Все анализируемые спортивные организации ориентированы на один сегмент, однако преимуществом ГБУ «СШОР Хлебниково» можно назвать разнообразие спортивных направлений по сравнению с конкурентами.

По результатам проведенного опроса в социальной сети «Вконтакте», участники спортивных организаций содействовали определению сильных и слабых сторон

основных конкурентов ГБУ «СШОР Хлебниково».

Таблица 2

Сильные и слабые стороны основных конкурентов ГБУ «СШОР Хлебниково»

Название организации	Сильные стороны «+»	Слабые стороны «- »
МБУ ФСО "Спортивная школа по парусному спорту "Оптимист»	Удобная парковка для владельцев автотранспорта	
	Предусмотрена система скидок Просторные залы	Удалённость от общественного транспорта
	Удобные раздевалки	Узкое направление ассортимента спортивных ус
	Профессиональное оборудование (высокого класса)	Отсутствие медицинского центра
	Профессиональные инструкторы Широкий спектр дополнительных услуг	
Активная рекламная поддержка в СМИ		

Парусная школа «Водник»

Месторасположение  
(для владельцев  
авто.

Удобная парковка .

Удобные  
раздевалки  
Профессиональное  
оборудование  
(среднего класса)

Профессиональные  
инструкторы  
Широкий спектр  
дополнительных  
услуг  
Абонементная  
система позволяет  
контролировать  
наполняемость  
групп

Месторасполож  
для пешеходов  
Ценовая полит  
не позволяет  
дифференциро  
посетителей по  
доходу.

Абонементная  
система не  
допускает  
свободного  
посещения зан

Продолжение таблицы 2

Название  
организации

Сильные стороны «+»

Слабые стороны

«-»

	Удобное расположение (как для владельцев автотранспорта, так и близость к остановке автобуса) Удобная парковка	
Парусная школа «Ковчег»	Удобные раздевалки Профессиональное оборудование (среднего класса) Профессиональные инструкторы Широкий спектр дополнительных услуг	Узкое направление ассортимента спортивных услуг
	Широкий спектр водных процедур Активная рекламная поддержка в СМИ	Отсутствие медицинского центра

Анализируя сильные и слабые стороны основных конкурентов можно сделать вывод, что ГБУ «СШОР Хлебниково» достаточно конкурентоспособен по всем позициям. Основным конкурентным преимуществом является большое количество ассортиментных спортивных услуг для детей, юношей и взрослых.

При планировании руководству ГБУ «СШОР Хлебниково» необходимо обратить внимание на это, по возможности расширить перечень предоставляемых услуг и сделать более гибкую систему посещения.

Когда производится анализ внешней среды, необходимо обращать внимание на анализ конкурентов. Из за конкуренции снижается объем продаж.

Таблица 3

SWOT – анализ ГБУ «СШОР Хлебниково»

Сильные стороны

Слабые стороны

Квалифицированные  
работники

Наличие различных услуг

Тренировки ведут  
квалифицированные  
инструкторы

Хорошая репутация

Качественный инвентарь

Большой выбор доп.услуг

Постоянная клиентура

Продолжение таблицы 3

Возможности

Продвижение ЗОЖ

Открытие программ функционального  
тренинга

Развитие водных видов спорта

Открытие новых филиалов

Борьба за VIP клиентов

Стать лидером на рынке предоставления  
услуг корпорациям и крупным фирмам

Угрозы

Товары заменители

Конкуренты

Низкие доходы потребителей

Низкая активность среди  
потребителей (заинтересованность)

Популяризация массовых видов  
спорта

Появление новых требований к  
сертификации инструкторов

Проведенный SWOT-анализ ГБУ «СШОР Хлебниково» показывает сильные и слабые стороны спортивной организации, а так же его возможности и возможные угрозы. ГБУ «СШОР Хлебниково» необходимо уделить внимание слабым сторонам, а

именно: развивать рекламную кампанию, т.к. у них появился новый логотип, так же запустить месячные абонементы, что даст новый приток частных клиентов.

## Выводы по главе 2

1) На сегодняшний день ГБУ «СШОР Хлебниково» проводит занятия по следующие виды спорта: парусный спорт, гребля на байдарках и каноэ, гребной слалом, бобслей, сноуборд, спорт лиц с поражением ОДА (парусный спорт, гребля на байдарках и каноэ), гребной спорт, воднолыжный спорт.

2) Возглавляет ГБУ «СШОР Хлебниково» директор. Он организует деятельность всего коллектива, несет полную ответственность за состояние фирмы и ее деятельность.

3) На основании проведенного анализа были выявлены основные конкуренты ГБУ «СШОР Хлебниково» к ним относятся как коммерческие так и частные спортивные организации МБУ ФСО "Спортивная школа по парусному спорту "Оптимист», Парусная школа «Водник», Парусная школа «Ковчег».

4) Анализируя сильные и слабые стороны основных конкурентов можно сделать вывод, что ГБУ «СШОР Хлебниково» достаточно конкурентоспособен по всем позициям. Основным конкурентным преимуществом является большое количество ассортиментных спортивных услуг для детей, юношей и взрослых.

При планировании руководству ГБУ «СШОР Хлебниково» необходимо обратить внимание на это, по возможности расширить перечень предоставляемых услуг и сделать более гибкую систему посещения.

## Заключение

Спортивный менеджмент в современных условиях это грамотно спланированный процесс управления спортивными объектами, соревнованиями, эффективное управление организациями физкультурноспортивной направленности в условиях рыночных отношений.

На сегодняшний день спортивный менеджмент имеет более обширные задачи, в том числе, чтобы спортивные объекты не пустовали – организация дополнительных платных услуг, соревнований международного и российского уровня. Искусство менеджмента характеризуется особенностями умения того или иного спортивного руководителя применять общепринятые принципы, методы, технологию

управления в своей конкретной управленческой деятельности.

Руководители, работающие в области производства спортивных товаров и в области предоставления физкультурно-спортивных услуг, должны обладать:

специфическими техническими умениями:

1) производственными умениями;

2) умения использовать спортивный инвентарь, умения установить взаимосвязь между физическими нагрузками, диетой и т. п.

Никакая спортивная организация не может существовать без менеджмента. В любой физкультурно-спортивной организации ее сотрудники взаимодействуют друг с другом. Например, директор спортивной школы руководит деятельностью ее трудового коллектива. Заведующий учебной частью школы организует и контролирует деятельность ее тренерско-преподавательского состава, а каждый старший тренер координирует работу тренеров соответствующих учебно-тренировочных групп и отделений.

В своей работе мы представили общую характеристику состояния спортивного менеджмента ГБУ «СШОР Хлебниково» с точки зрения законодательного, организационного аспектов. В общем государственные спортивные школы имеют жесткие организационные требования, которым они подчиняются, но в плане получения внебюджетных средств ограничений нет.

Сегодня ГБУ «СШОР Хлебниково» это хорошо организованная спортивная школа единственная в своем роде по масштабам в Московской области. На конец учебного года 2018-2019 обучается 1270 ученика. Под ведомством школы находится большое количество объектов. В целом школа имеет больше положительных сторон. Главной целью школы является постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения в физкультурно-спортивных услугах.

## **Список использованных источников**

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ ) // «Собрание законодательства РФ», 14.04.2017, N 15, ст. 1691

- [Электронный ресурс] // «Консультант Плюс» – законодательство РФ: кодексы, законы, указы, постановления Правительства РФ, нормативные акты. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. – Загл. с экрана.
2. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 06.04.2017) [Электронный ресурс] // «Консультант Плюс» – законодательство РФ: кодексы, законы, указы, постановления Правительства РФ, нормативные акты. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. – Загл. с экрана.
  3. Постановление Правительства РФ от 19 января 1998 г. № 55 «Правила продажи отдельных видов товаров» (с изменениями и дополнениями)
  4. Абчук В.А. Албука маркетинга / В.А. Абчук - СПб.: Питер, 2014. - 396 с.
  5. Амблер Т. Менеджмент спортивной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского / Т. Амблер. - СПб.: Питер, 2015. - 400 с.
  6. Аннкеев С.Н. Методики разработки коммерческой деятельности спортивных организаций / С.Н. Аннкеев - М.: МГИМО 2018. - 473 с.
  7. Астринский Д., Наноян В. Экономический анализ финансового положения предприятия / Д. Астринский, В. Наноян - Экономист, 2016. - 418 с.
  8. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций / Л.Е. Басовский - М.: Юнити, 2015. - 351 с.
  9. Берджерс Д.Ф., Штайнхофф Д. Основы управления малым бизнесом / Д.Ф. Берджерс, Д. Штайнхофф - М.: Астрель, 2017. - 532 с.
  10. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский - М., 2017. - 306 с.
  11. Воронов А. А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности спортивных организаций / А. А. Воронов. - Краснодар, 2016. - 346 с.
  12. Галкин С. Бизнес в интернете / С. Галкин - М.: Изд-во Центр. - 2016. - с. 425 .
  13. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: Учебник. М.: Издательство «Финпресс», 2016. - 656 с
  14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер - СПб.: Питер, 2016. - 814 с.
  15. Котлер Ф. Основы маркетинга /Ф. Котлер - М.: Издательский дом "Вильямс", 2016. - 656 с.
  16. Кузнецов Б. Т. Спорт и маркетинг : учеб.пособие / Б. Т. Кузнецов.- М. :Юнити-Дана, 2016. - 415 с.
  17. Каплина С.А. Организация коммерческой деятельности спортивной организации Издание 2-е Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс»,2015.-448с
  18. Климченя Л.С. Спортивный маркетинг: Учеб.пособие. Мн.: Выш. шк. - 2016. -с. 191.
  19. Колодник Д., Подольский Д. Розничная торговля. Как удвоить продажи. СПб., - 2016. - с. 121.

20. Котлер Ф. Маркетинговые инструменты: Анализ, планирование, внедрение, контроль. - СПб.: Питер Ком, 2014. - 896с 8. Крючков, М.Ю. Перспективы внедрения электронной коммерции в России / М.Ю. Крючков. - М.: Экспресс, 2016. -с. 236.
21. МорозовЮ.В. Основы маркетинга. Учебное пособие. Издательство: Дашков и Ко; 2015. - 390 с.
22. Муромкина И. Особенности использования методов маркетинга на предприятиях торговли // Маркетинг. - 2017. - № 4.
23. Маковеева В.В. Управление маркетингом. Курс лекций / В.В. Маковеева - Томск: НИ ТГУ,2017. - 150 с.
24. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Спортивный менеджмент. / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова - М., 2017. - 436 с.
25. Матанцев А.Н. Эффективность рекламы / А.Н. Матанцев - М.: Финпресс, 2017.- 413 с.

## Приложения

### Приложение 1

Прейскурант цен на услуги ГБУ «СШОР Хлебниково»

Вид услуги	Стоимость 1 часа (рублей)
Услуги по организации и проведению массовых спортивных мероприятий в большом спортивном зале	1400=00
Услуги по организации и проведению спортивных занятий в большом спортивном зале (большая половина)	900=00
Услуги по организации и проведению спортивных занятий на малой площадке большого спортивного зала	350=00
Услуги по организации и проведению спортивных занятий в по гребле на байдарках	600=00

Услуги по организации и проведению спортивных занятий по гребному слалому	1500
Услуги по организации и проведению парусных занятий	1200
Услуги по организации и проведению спортивных парусных занятий	100
- для взрослых	700
- для школьников и студентов	
Услуги по организации и проведению массовых спортивных занятий по парусному спорту (св. 10 человек)	1000
Услуги по организации и проведению спортивных занятий по гребле на байдарках (до 10 человек)	1000
Услуги по организации и проведению спортивных занятий по гребле на конное ( не более 8 человек)	1000
Организация и проведение спортивных занятий в тренажерном зале	
-для взрослых	
-для школьников, студентов, пенсионеров (льготный) абонемент на месяц:	1000
-для взрослых безлимитный;	800
до 16.00	700
-для школьников, студентов, пенсионеров (льготный) безлимитный;	
до 16.00	

Услуги по организации и проведению учебнотренировочных занятий по парусному спорту с искусственным покрытием	1500
-для взрослых	1200
-для школьников и студентов	
Услуги по предоставлению беговых дорожек для проведения соревнований:	900
- для взрослых	800
- для школьников и студентов	
Услуги по организации и проведению спортивных занятий серфинг на универсальной водной площадке	1300
- для взрослых	1100
- для школьников и студентов	