

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы. Спортивная индустрия сейчас активно развивается, привлекательна для инвестиций и поддерживается государством. Сегодня отрасль как никогда нуждается в профессиональных управленцах – спортивных менеджерах, не только знающих и понимающих спорт, но и обладающих всеми навыками и умениями профессионального управленца.

За последние годы экономические отношения в области спорта и спортивной индустрии России претерпели существенные изменения: радикальным образом преобразована макроэкономическая среда, качественно изменены отношения собственности в системе спортивных организаций и их инфраструктуре, поставлена на рыночную основу деятельность многих спортивных клубов, команд и федераций. Причем процессы коренных преобразований в российском спорте далеко не закончены, многое еще только предстоит сделать, чтобы вывести отечественную индустрию спорта на лидирующие позиции.

Сложные задачи по повышению эффективности физической культуры и спорта на всех уровнях предстоит решать спортивным предпринимателям и менеджерам новой генерации. Естественно, что модернизировать сложившуюся систему экономических отношений в спорте, качественно улучшить параметры ее функционирования, могут лишь высококлассные и отлично, профессионально, подготовленные специалисты в области физической культуры и спорта. В свою очередь подготовить таких специалистов невозможно без современных знаний, в первую очередь знания экономики спорта и предпринимательства, так как именно эти сферы являются определяющими для процветания спортивного бизнеса и спорта в целом.

Цель курсовой работы – теоретический анализ деятельности футбольного клуба и разработка мер по его улучшению на примере ФCSШ «Восток».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

1. проанализировать особенности разработки и реализации спортивного менеджмента;

2. классифицировать методы управления спортивными командами
3. дать общую характеристику состояния деятельности ФСШ «Восток» с точки зрения законодательного, организационного аспектов;
4. определить пути совершенствования и развития деятельности ФСШ «Восток».

Объект исследования – ФСШ «Восток».

Предметом курсовой работы выступает деятельность футбольной академии ФСШ «Восток».

Информационной базой работы послужили нормативно-правовые документы Российской Федерации, научные работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления предприятиями, статистическая информация, годовые отчеты.

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 Понятие спортивного менеджмента**

Объектом изучения спортивного менеджмента – одного из отраслевых видов науки управления – являются организации физкультурно-спортивной направленности, выступающие первичным компонентом в системе физической культуры и спорта. В России в 2019 г. таковых насчитывалось около 184 тыс. Понятие «организация» имеет несколько смысловых значений.

Организациями являются государственные и частные учреждения, фирмы, объединения, их часть или подразделения.

Существует понятие организации соревнований, митинга, субботника. В данном случае слово «организация» означает процесс, в то же время организация – это и отдельный вид управления, его функция.

В теории управления в первом смысле этого слова организация рассматривается как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Другими словами, это двое или больше людей, работающих совместно, стремящихся к общей цели, специализирующихся в выполнении определенных функций.

В спорте во многих видах два человека являются командой; от их взаимодействия, поддержки, правильного распределения полномочий зависит успех организации (фигурное катание, парусный спорт, бобслей и др.). Исходя из приведенных выше определений, можно выделить 3 характерные особенности, свойственные любой организации независимо от ее размера и сферы деятельности. Это люди, не менее двух, цель – общая для всех, и фактор, который мобилизует группу для достижения цели и координирует их усилия, – управление. Объединение людей в группы оправдано и понятно, т. к. совместные усилия дают больший результат. Но в этом случае для достижения общих целей люди добровольно отдают часть своих личных свобод и теряют независимость. Поведенческий аспект важен при рассмотрении роли менеджера в организации и его функций и для понимания того, что в каждой формальной организации существуют неформальные объединения. Группы людей возникают на основе контактов, общих интересов, потребности в общении, более полного удовлетворения своей духовной, эмоциональной и творческой сферы – всего того, что рамки формальных отношений предоставить им не могут. Неформальная организация может иметь свою структуру, лидеров-руководителей, цели и направления деятельности.

Организации имеют различные, часто сложные цели, но, тем не менее, обладают общими характеристиками и признаками.

К первым относятся:

- использование ресурсов;
- неразрывная связь и зависимость от внешней среды;
- внутренняя среда организации;
- необходимость управления.

В общих чертах цель организаций – преобразование ресурсов для достижения результатов. Ресурсы – это люди (т. н. человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация. Преобразование ресурсов в результат легче всего прослеживается в производственных организациях. В сфере физической культуры и спорта также используют все вышеперечисленные виды ресурсов.

Спортивный менеджер – ключевая фигура в спортивной организации, функционирующей в рыночных условиях.

Менеджеры – люди, которые обеспечивают выполнение работы за счет других людей. О работе менеджера принято судить не по тому, как он работает сам, а по тому, как работает вся команда, коллектив.

Менеджер – член организации, осуществляющий руководство людьми, определяющий цели работы и принимающий решения в цепочке действий «люди – цель». Такая деятельность не обладает однородностью, ей присущи разнообразность, кратковременность, фрагментарность.

Менеджер должен уметь выступать перед людьми, принимать решения, отдавать устные и письменные распоряжения, вести деловые переговоры, внимательно выслушивать собеседника и т. п.

В связи с этим принято различать 10 ролей менеджера, которые объединены в 3 большие группы: межличностные роли, информационные и разрешающие.

Под ролью понимают набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или должности.

Межличностные роли включает в себя роли: лидера, номинального начальника, руководителя и взаимосвязующего. Роль лидера присуща руководителям негосударственным организациям. Она определяется особым типом отношений с подчиненными и стилем руководства. Роль номинального начальника для менеджеров крупных организаций (например, президент спортивного клуба или спортивного объединения) заключается в представительстве организации на официальных приемах, церемониях и т. д. В роли руководителя менеджер фактически выполняет все управленческие действия с участием подчиненных, мотивирует их деятельность.

Роль взаимосвязующего представляет собой деятельность менеджера в установлении и поддержке внешних рабочих контактов (в спорте – менеджер по зарубежным связям, главный менеджер спортивного клуба, команды и т. д.). Информационные роли объединяют роли потребителя информации и ее распространителя. Выполняя эту роль, менеджер собирает информацию специализированного характера, которая исходит как из внешней среды, так и от работников организации (подразделений). В качестве распространителя информации менеджер передает информацию, полученную из внешних источников или от дру

гих подчиненных, членом организации.

Роль председателя заключается в участии менеджера в заседаниях, в даче устных и письменных обращений через различные средства информации, как в своей организации, так и во внешних организациях. Разрешающие роли связаны с принятием решений и подразделяются на четыре такие роли – предпринимателя, управляющего нарушениями, распределителя ресурсами и ведущего переговоры (посредника). Как предприниматель менеджер ищет возможности внутри самой организации и за ее пределами, устанавливает взаимосвязь между инновациями и эффективностью деятельности организации, внедряет «проекты по совершенствованию», контролирует их разработку.

В качестве управляющего нарушениями менеджер может противодействовать изменениям, происходящим вне рамок сферы его деятельности; отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных решений. В роли распределителя ресурсов он отвечает за распределение ресурсов организации и ее средств. Как ведущий переговоры или посредник менеджер несет ответственность за представительство организации на переговорах, за разрешение различных споров.

В последние годы обозначилась четко еще одна своеобразная роль менеджера – роль спортсмена. Среди других групп населения наиболее спортивной активностью отличаются руководители крупных предприятий, менеджеры высшего звена и среднего звена. Естественно повышенный спрос в плане физической подготовки предъявляется к менеджеру, работающему в сфере физической культуры.

Все роли взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Так, межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействия с людьми, что делает его в определенной степени «центром получения и обработки информации», и, в связи с этим, заставляет его играть информационные роли. Выполняя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск новых возможностей для организации, ведение переговоров. Все эти роли, взятые вместе, и определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от организации. Профессиональная компетентность менеджера, его знания, способности постоянно проявляются в двух основных направлениях: технологическом и социально-психологическом. Технологическое направление связано с подго-

товкой и принятием управленческих решений при реализации функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль). В своей работе менеджер взаимодействует с широким кругом людей. Он должен обладать личными качествами, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем он вступает в контакт. Важно при этом выработать способность сохранять спокойствие, ясность мышления, быстро восстанавливать свои физические и духовные силы, уметь критически оценивать деятельность, не искать виновных и работать над исправлением положения. Учитывая специфику работы менеджера с самым ценным «ресурсом» организации – людьми, необходимо знать аспекты взаимодействия человека в организации. Социально-психологическое направление профессиональной деятельности менеджера связано с его способностью работать с людьми, управлять ими при выполнении и реализации управленческих решений. Деятельность любой организации имеет разное количество направлений, каждым из которых нужно управлять. В связи с этим в крупных спортивных организациях выделяют несколько видов управления, которыми занимаются менеджеры с разными функциональными задачами. Это:

1. Менеджер производства, который занимается регулированием оптимальных объёмов и структурой выпускаемой продукции и услуг, контролем их качества в соответствии с требованиями рынка, руководством работников и их стимулированием.
2. Менеджер снабжения и сбыта, выполняющий работу по заключению договоров, закупке, хранению, транспортировке сырья, материалов, комплектующих, а также готовой продукции, развития направлений сбыта.
3. Менеджер маркетинга, занимающийся вопросами исследования рыночной конкуренции, существующего и перспективного спроса на продукцию и услуги, разработкой рекламной политики и т. д.
4. Менеджмент персонала, решающий вопросы, связанные с персоналом: подбор, расстановка, обучение, повышение квалификации работников, выбор методов поощрения и стимулирования, создание благоприятного морального психо-эмоционального климата, совершенствование труда и быта персонала.
5. Менеджер по инновациям, руководящий исследовательской работой, внедрением инноваций в производство для улучшения качества или повышения количества предлагаемых товаров или услуг.

6. Финансовый менеджер, отвечающий за формирование и распределение финансовых потоков.

7. Менеджер учета, в функциональные обязанности которого входит сбор, переработка и анализ данных о функционировании организации, их сопоставление с исходными и плановыми показателями.

Основным критерием успешности и качества работы менеджера, как правило, являются финансовые показатели работы организации.

## **1.2 Формы и виды управленческих решений в спортивном менеджменте**

Процесс принятия решения достаточно сложен и зависит от большого количества факторов как объективного, так и субъективного характера. Тем не менее наука управления имеет неограниченный потенциал, помогающий руководителю ориентироваться в вопросе выбора того или иного варианта решения.

Среди решений выделяют следующие:

- единоначальные;
- коллегиальные;
- запрограммированные;
- незапрограммированные;
- интуитивные;
- решения, основанные на суждениях;
- компромиссные;
- рациональные.

Единоначальные решения принимаются руководителем, который и берет на себя ответственность за данное решение. Коллегиальные решения принимаются группой людей и весьма часто ответственность за их принятие выражена нечетко. Как пример приведем решения разного рода коллегий, собраний, советов и т. п. При этом надо учесть, что решения данных органов считаются обязательными для всех членов данного коллектива, даже если человек с ними не согласен или голосовал против принятия решения. В спортивной сфере коллегиальные решения принимаются часто и, как правило, касаются весьма важных

вопросов деятельности.

Например, решение о бойкоте Олимпийских игр 1984 г. командой СССР формально принял Пленум НОК СССР (это было более 100 чел.). Ответственность за это решение, которое многие считали неверным, не понес, да и не мог понести никто.

Запрограммированные решения являются результатом реализации последовательных действий, при этом число возможных альтернатив у руководителя ограничено.

Программирование в принятии решений снижает вероятность ошибки, позволяет экономить время. Поэтому на практике часто программируют решения под повторяющиеся стандартные ситуации (например: опоздание на работу – выговор, опоздание на тренировку – штраф и т. п.). Незапрограммированные решения принимаются в ситуациях со многими неизвестными факторами. Во время соревнований тренер часто приходится принимать незапрограммированные решения, связанные с внезапным изменением хода спортивной борьбы, травмой спортсменов, сопротивлением соперника и т. п. Эти решения касаются изменений тактики, замены игроков и т. п.

Интуитивные решения – решения, принятые на основе интуиции, уверенности, что выбор сделан правильно. Интуицию тренера, менеджера можно рассматривать как своего рода талант. Решения, основанные на суждениях, обусловлены в большей степени знаниями и опытом. Чаще всего эти решения – выбор альтернативы успешной в прошлом. Именно поэтому на практике большое значение придается при найме на работу опытным специалистам. Однако в сложных, нестандартных ситуациях опора на суждения (т. е. прошлый опыт) может быть не очень прочной.

Компромиссные решения – решения, принятые с учетом интересов сторон, участвующих в процессе принятия решения. В сложных ситуациях, когда результаты решения имеют последствия для многих лиц, как правило, принимаются компромиссные решения. Опытный руководитель весьма часто прибегает к этому типу решений во избежание конфликтных ситуаций.

Любое решение имеет определенные отрицательные последствия (применение новой технологии – увольнение рабочих, омоложение спортивной команды – отказ от ветеранов, увеличение тренировочных нагрузок – возрастание возможности получения травм и т. п.). В этой связи нельзя забывать, что в отде

льных случаях хорошим решением может быть вообще отказ от решения (что можно рассматривать как вариант компромиссного решения). В этом случае имеет смысл собрать дополнительную информацию и только после этого вернуться к рассмотрению вопроса.

Рациональные решения, как правило, не зависят от прошлого опыта, а основываются на объективном анализе ситуации, который протекает в 5 этапов:

1. Диагноз проблемы.
2. Формулировка ограничений и критериев.
3. Определение альтернатив.
4. Оценка возможных альтернатив.
5. Окончательный выбор приемлемой альтернативы.

Диагностика проблемы – является очень важным этапом в принятии рационального решения, т. к. правильное определение проблемы – это, по сути дела, половина ее правильного решения. В отдельных случаях поиск дефекта неисправленного механизма занимает значительно больше времени, чем непосредственно ремонт. Более того, в отдельных случаях работа по выявлению неполадок может обойтись намного дороже (по времени, по качеству затраченного труда, по деньгам), чем непосредственное устранение вышедшей из строя детали.

Диагностирование проблемы имеет несколько подэтапов. Первый из них – установление симптомов затруднений (низкая прибыль, высокие издержки, плохое качество товара, конфликты, текучесть кадров и т. п.). Один и тот же симптом «болезни» может быть обусловлен многими факторами. Неудачное выступление команды может объясняться и конфликтом между руководством и игроками, и недостаточной мотивацией спортсменов, и неверной методикой подготовки, и некомпетентностью тренера, и плохими условиями для тренировок и т. п.

Поэтому опытный руководитель в столь сложной управленческой ситуации не спешит с принятием решения, а занимается поиском информации, позволяющей как можно объективнее определить суть проблемы. Аналогично поступает и врач, который до начала лечения уделяет должное внимание получению результатов всех возможных анализов пациента.

Вторым подэтапом диагностики является сбор внешней и внутренней информации. Для этого могут быть использованы следующие разнообразные методы: анализ рынка, изучение финансовых отчетов, приглашение специалистов-консультантов (кстати, во многих командах обращаются к помощи психологов с целью диагностирования социальных проблем), личные наблюдения, беседы, социологические опросы и т. п.

Третьим подэтапом диагностирования проблемы является отбор необходимой информации по данной проблеме. При этом надо учитывать, что собранная информация может быть неполной, а в отдельных случаях и просто ложной; подчиненные в силу определенных причин стремятся сообщить информацию, которую ожидает руководитель. Поэтому собранную информацию необходимо тщательно проанализировать.

На втором этапе – формулировка ограничений и критериев – определяются ограничения, которые сужают возможности в принятии решения. Ограничениями в решении тренера футбольной команды занять высокое место в предстоящем турнире могут выступать: недостаточное количество опытных и высококвалифицированных игроков, неадекватность финансовых ресурсов, острая конкуренция со стороны соперников, полномочия самого тренера и т. п. Безусловно, что все эти моменты тренер должен учитывать в принятии решения. Руководитель также должен четко определить критерии будущего решения.

Критерии – это стандарты, по которым можно оценить различные варианты решения. Пример: при аренде спортивного зала уже заранее задаются определенные критерии, которые могут устроить заказчика, а именно: высота потолка не ниже... м., площадь зала не меньше... кв. м, наличие не менее... раздевалок, душевых и главное – определяется примерная цена аренды и возможные отклонения в сторону ее повышения. Аналогичные критерии приводятся в многочисленных объявлениях о знакомствах, обменах, приёмах на работу, учёбу и т. п. На третьем этапе – определение альтернатив – определяется набор возможных вариантов решения проблемы.

Если продолжить пример с арендой спортивного зала, то на этом этапе, после того, как отобраны несколько предлагаемых залов для аренды, начинается их оценка с позиций намеченных критериев.

Задача четвертого этапа – оценка альтернатив и возможных последствий принятия решения. В коммерческих организациях в качестве одного из главных

критериев решения используют прибыль, и чаще всего именно с этих позиций оценивается возможный вариант решения. В некоммерческих спортивных организациях таким критерием может быть предоставление лучших услуг при меньших затратах.

Выбор альтернативы – это суть последнего этапа. Качество решения будет зависеть от того, насколько определена и взвешена каждая альтернатива. Вместе с тем, на этом этапе чаще на первое место выдвигается опыт руководителя, который в отдельных случаях удовлетворяется не самым лучшим, а приемлемым решением, которое позволяет устранить проблему.

## **1.3 Сравнительный анализ зарубежного опыта управления спортивными организациями**

Опыт зарубежных стран свидетельствует, что основной организационной формой менеджмента в физическом воспитании и спорте является спортивный клуб. При этом наряду с популярными клубами профессионального спорта существует много клубов оздоровительной направленности. В Германии – около 86 тысяч клубов, в которых примерно 26 млн. человек заняты более чем 100 различными видами спорта. В США более 15 000, в Финляндии – 600. Термин «физическая культура» зарубежные авторы не используют. В подавляющем большинстве зарубежных стран распространены термин «фитнесс», означающий физическую подготовленность. Используют также такие термины как «физиклэ дьюкэйшн» - физическое воспитание, «физиклрекрейшн» - физическое оздоровление, «спорт» - увеселение, забава, развлечение - используют для обозначения различных видов соревновательной деятельности, связанных с результатом. В частности, в США различают следующие виды спортивной деятельности:

- непринужденный спорт (в Европе «спорт для всех»);
- организованный спорт, который включает в себя школьный и студенческий, спорт в клубах, ассоциациях, спорт высших достижений, включая олимпийский (спортивные руководители продолжают его называть любительским);
- профессиональный спорт. За рубежом редко используют «массовый спорт». Обычно это «спорт для всех» или «рекреационный спорт». Всеми перечисленными видами деятельности занимаются разные люди и различные организации, но всех объединяет одна общая организационная основа – клуб.

В странах с рыночной экономикой функционируют такие разновидности клубов спортивно-оздоровительной направленности:

- коммерческие оздоровительные и атлетические клубы;
- частные спортивно-оздоровительные клубы;
- оздоровительные клубы в гостиницах, больших зданиях, парках;
- клубы различных ассоциаций, корпораций, фирм и компаний;
- клубы сердечно-сосудистой реабилитации;
- спортивно-медицинские клубы;
- любительские и профессиональные клубы по различным видам спорта.

Обобщение зарубежного опыта пока показывает, что клубы различают и в зависимости от континента занимающихся в них: для детей, школьные (оздоровительные, по видам спорта и по интересам), студенческие (оздоровительные и по видам спорта), на предприятиях, фирмах, по месту жительства, в парках, на курортах, при больших поликлиниках и т. д. С экономической точки зрения различают общественные (муниципальные) и частные спортивные клубы. Общественные финансируют из национальных, провинциальных, муниципальных бюджетов, а в частных клубах работает частный капитал, их деятельность зависит от владельца. Различают коммерческие и некоммерческие спортивные клубы. Основным критерием является возможность извлечения прибыли. Общественные и частные клубы различаются по многим параметрам - целевой направленностью, экономическим механизмом, эффективностью работы.

Спортивный менеджер - ключевая фигура в спортивной организации, функционирующей в рыночных условиях.

Менеджеры - люди, которые обеспечивают выполнение работы за счет других людей. О работе менеджера принято судить не по тому, как он работает сам, а по тому, как работает вся команда, коллектив. Менеджер - член организации, осуществляющий руководство людьми, определяющий цели работы и принимающий решения в цепочке действий «люди - цель». Такая деятельность не обладает однородностью, ей присущи разнообразность, кратковременность, фрагментарность. Менеджер должен уметь выступать перед людьми, принимать решения, отдавать устные и письменные распоряжения, вести деловые переговоры, внимательно выслушивать собеседника и т. п.

## **Глава 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФСШ «Восток»**

## 2.1 Общая характеристика деятельности ФСШ «Восток»

Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Детско-Юношеская Спортивная Школа по футболу «ВОСТОК» (сокр. МОУ ДОД «ДЮСШ по футболу «ВОСТОК» была открыта в октябре 2002 года, занятия проводились на стадионе «Авангард» (ОАО «ЭЗТМ») — директор стадиона Цветков Е. Н., МУ СОК «Электросталь» директор Кузьмин А. А. на безвозмездной основе.



Рисунок 1 Логотип ФСШ «Восток»

С сентября 2012 года Муниципальная школа «ВОСТОК» обрела свой дом, было введёно в эксплуатацию искусственное футбольное поле последнего поколения, месторасположение МОУ СОШ № 11. Поле было построено по Федеральной программе «Развитие футбола в России 2008-2015 г.г.» и финансов местного бюджета.

В 2019 году в «ДЮСШ по футболу «ВОСТОК» занимается 250 детей разного возраста от 7 до 17 лет (10 возрастных групп), а также спортивно-оздоровительная группа на Восточной стороне города Электросталь (стадион «Кристалл»). С 2018

года в школе введена новая должность тренер-преподаватель по вратарям. Тренерско-преподавательский состав насчитывает 10 человек, большинство тренеров работают с момента открытия школы. Администрация ДЮСШ не многочисленна: директор, главный бухгалтер и администратор.

МОУ ДОД «ДЮСШ по футболу «ВОСТОК» полностью финансируется из бюджета города Электросталь. Но без помощи в наше время прожить тяжело. Большую помощь и участие оказывали и оказывают родители детей, которые занимались и занимаются в ДЮСШ «ВОСТОК» (Окороков Николай, Перепечины Ольга и Саша, Парецкая Елена, Лямин Юрий, Кубрак Денис, Маклаков Денис Подольцев Валерий, Селивановы Олег и Ольга и др. список со временем пополниться).

На сегодняшний день у школы есть спонсоры: УК «Виктория Эстейт», ЗАО «Шмель-Бетон», компания «В.Подольцев и Сыновья» — наружная реклама, спортивный магазин «Лидер», ЗАО «Купецстрой», агентство недвижимости «Мегаполис», страховая компания «СОГЛАСИЕ», ЗАО «МОЛНИЯ М», «ЛИНИЯ-П».

Футбольная школа ВОСТОК г.о. Электросталь обладает развитой инфраструктурой, достаточной для проведения официальных соревнований по футболу среди любительских футбольных команд, в соответствии с Регламентами, принятыми на территории Московской области, таких как Первенство, Чемпионат Московской области по футболу в любой возрастной категории, Первенство России среди Любительских футбольных клубов (команд III дивизиона) и пр.

Стадион Восток является сертифицированным плоскостным спортооружением.



Рисунок 2. Стадион ФСШ «Восток»

В настоящее время школа готова предложить ресурсы и оборудование имеющиеся в распоряжении футбольной школы:

- Футбольное поле с покрытием из искусственной травы размером 110х65 метров (105х63 метра по разметке) оборудованное всеми средствами и оборудованием, необходимым для проведения официальных матчей (двое стационарно установленных стандартных футбольных ворот размером 7,32 х 2,44 м, угловые флажки с флагами, скамейки, оснащенные навесами, для размещения запасных игроков);
- Электронное табло;
- Дополнительные футбольные ворота, размером 5х2 метра (4 штуки), применяемые при тренировках, играх любительских команд “поперёк поля”, в количестве восемь на восемь человек, а так же официальных соревнованиях детских команд;
- Пять отапливаемых раздевалок, каждая площадью 15 м2;
- Медицинский пункт;

- Для официальных соревнований предоставляются судейская комната и комната для заполнения протокола.

Футбольное поле оснащено искусственным освещением, достаточным для проведения тренировочного процесса или проведения неофициальных матчей любительских команд.

На территории футбольного стадиона расположена площадка для занятий индивидуальной силовой подготовкой "WorkOut"

Дети занимаются футболом бесплатно с 9 до 17 лет.

На платной основе, с 5 до 8 лет.

Место нахождения: 144003 Российская Федерация, город Электросталь Московской области, ул. Мира, д.5

Собственником имущества Учреждения является городской округ Электросталь Московской области. От имени городского округа Электросталь Московской области полномочия собственника муниципального имущества осуществляет Администрация городского округа Электросталь Московской области в лице Комитета имущественных отношений Администрации городского округа Электросталь Московской области (далее – Собственник), расположенного по адресу: 144003, Московская область, г. Электросталь, ул. Мира д.5.

Основными видами деятельности Учреждения являются:

- спортивная подготовка по Олимпийским видам спорта – футбол;
- обеспечение доступа к объектам спорта;
- организация и проведение спортивно-оздоровительной работы по развитию физической культуры и спорта среди различных групп населения;
- пропаганда физической культуры, спорта и здорового образа жизни;
- проведение занятий физкультурно-спортивной направленности по месту проживания граждан;
- обеспечение участия лиц, проходящих спортивную подготовку в спортивных соревнованиях;
- обеспечение участия спортивных сборных команд в официальных спортивных мероприятиях;
- обеспечение участия в официальных физкультурных (физкультурно-оздоровительных) мероприятиях.

- организация и проведение официальных физкультурных (физкультурно-оздоровительных) мероприятий.

## **2.2 Организационная структура организации спортивной академии ФСШ «Восток»**

Управление Учреждением осуществляется в соответствии с федеральными законами, законами и иными нормативными правовыми актами городского округа Электросталь и настоящим Уставом.

Единоличным исполнительным органом Учреждения является его Руководитель.

Заместители руководителя Учреждения, заведующие и заместители заведующих объектами спорта, входящими в структуру Учреждения, специалисты кадровой службы Учреждения и главный бухгалтер Учреждения назначаются на должность руководителем Учреждения по согласованию с Учредителем.

Учреждение возглавляет директор.

Директор назначается на должность Учредителем на срок от одного до пяти лет. Конкретный срок полномочий директора определяется трудовым договором.

Директор может работать по совместительству только с письменного разрешения Учредителя.

К компетенции директора относятся вопросы осуществления руководства деятельностью Учреждения, за исключением вопросов, отнесенных федеральными законами, правовыми актами городского округа Электросталь или настоящим Уставом к компетенции Учредителя, иных органов Учреждения.

Директор имеет право передать часть своих полномочий заместителям, а также руководителям обособленных подразделений.

В период временного отсутствия директора его обязанности исполняет один из заместителей на основании приказа Учредителя.

Директор организует выполнение решений Учредителя по вопросам деятельности Учреждения.

Директор без доверенности действует от имени Учреждения, в том числе:

- в соответствии с федеральными законами заключает гражданско-правовые и трудовые договоры от имени Учреждения, утверждает структуру и штатное расписание Учреждения, утверждает должностные инструкции работников Учреждения и положения о структурных (обособленных) подразделениях Учреждения.
- Утверждает план финансово-хозяйственной деятельности Учреждения, его годовую и бухгалтерскую отчетность, регламентирующие деятельность Учреждения внутренние документы, обеспечивает открытие лицевых счетов в финансовых органах, обеспечивает своевременную уплату налогов и сборов в порядке и размерах, определяемых налоговым законодательством Российской Федерации, представляет в установленном порядке статистическую, бухгалтерскую и иную отчетность.
- Подписывает локальные акты Учреждения, выдает доверенности на право представительства от имени Учреждения, издает приказы и распоряжения, дает поручения и указания, обязательные для исполнения всеми работниками Учреждения.
- В соответствии с законодательством Российской Федерации устанавливает и обеспечивает соблюдение порядка защиты сведений, составляющих служебную и иную, охраняемую законом, тайну; общих требований при обработке персональных данных работников и гарантии их защиты.
- Обеспечивает соблюдение законности в деятельности Учреждения, контролирует работу и обеспечивает эффективное взаимодействие структурных подразделений Учреждения.
- Планирует и организует работу Учреждения.
- Осуществляет иные полномочия в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Заместитель директора академии руководит непосредственно основной деятельностью ФСШ «Восток», т.е. спортивной. Ему подчиняются координатор профессиональной академии, координатор юношеской академии, медицинский департамент, административный отдел, отдел контроля образования.

Организационно-методическую работу в академии осуществляют старшие тренеры, имеющие соответствующие квалификационные тренерские категории, и выполняют работу под непосредственным руководством академии. В обязанности старшего тренера, помимо работы с командой определенного возраста, входит организация методических мероприятий, контроль и организация тренировочной и соревновательной деятельности в своей возрастной группе.

Тренерский состав академии комплектуется из числа специалистов, с высшим профессиональным физкультурным образованием, имеющих или проходящих обучение на получение профессиональных лицензий:

- для основных тренеров не ниже категории В-РФС юношеская;
- для тренеров помощников не ниже С-РФС юношеская.

Тренеры академии несут ответственность за жизнь и здоровье детей, правильное комплектование групп, проведение воспитательной и учебнотренировочной работы. Осуществляют контроль своевременного прохождения углубленного медицинского осмотра (УМО).

Организуют отбор перспективных детей. Разрабатывают для каждого спортсмена групп старшей возрастной категории, индивидуальные планы учебно-тренировочных занятий. Следят за дисциплиной и контролируют посещаемость. Обеспечивают безопасность проводимых занятий и соблюдение санитарно-гигиенических требований. Ведут систематический учет результатов по общей и специальной физической, технической и спортивной подготовке. Тренеры по футболу систематически повышают свою квалификацию.

Функциональные обязанности и нагрузка тренеров на каждом этапе обучения определяются следующими критериями:

- в группах младшей возрастной категории (7-10 лет.) - проведение общефизической и специальной подготовки с целью выявления талантливых, перспективных детей и подростков, обеспечение стабильности занимающихся, наблюдение за динамикой прироста индивидуальных показателей физической подготовленности и уровнем освоения техники футбола;
- в группах средней возрастной категории (11-14 лет.) - определение состояния здоровья, уровня физического развития занимающихся, динамика уровня технической подготовленности в соответствии с индивидуальными особенностями, формирование устойчивого двигательного навыка, освоение объемов тренировочных нагрузок предусмотренных программами по футболу, освоение теоретического раздела программы;
- в группах старшей возрастной категории (15-17 лет.) - уровень физического развития и функционального состояния занимающихся, выполнения футболистом тренировочных и соревновательных нагрузок предусмотренных индивидуальным

планом подготовки, динамика спортивно-технических показателей, результаты выступления в республиканских соревнованиях;

Организационная структура футбольной академии ФСШ «Восток» представлена в виде Рисунка 4.

Директор академии

Зам директора академии

Главный бухгалтер

Административный отдел

Администраторы

Бухгалтер

Координатор детской академии

Медицинский

департамент

Ст.кассиры

Координатор юношеской академии

Кассиры

Рисунок 4. Организационная структура деятельности футбольной академии ФСШ «Восток»

Структура компании носит линейно-функциональный характер.

ФСШ «Восток» 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.

## **2.3 Анализ конкурентов футбольной академии ФСШ «Восток»**

Анализируя конкурентов в городе Электросталь можно сделать вывод что у ФСШ «Восток» существуют только отечественные футбольные академии.

Среди основного конкурента можно выделить футбольную академию ФК «Знамя» расположенная в соседнем городе Ногинск.

1. Футбольная академия «Знамя» (г. Ногинск).

В городе Ногинск академия футбола «Знамя» имеет 1 площадку Стадион «Знамя» ул. Комсомольская, 19.

Преимущества организации:

- Удобное территориальное расположение тренировочных площадок в городе;
- Удобное время тренировок;
- Современный инвентарь и экипировка;
- На одного тренера не более 8 детей;
- Индивидуальный подход к каждому ребенку;
- Привитие воли к победе и навыков командной игры;
- Быстрое улучшение навыков общения и спортивного характера ребенка;
- Гармоничное физическое развитие ребенка.

Приоритетное направление развития футбольной академии «Знамя» является обучение и развитие знаний тренеров. Также есть возможность записи на первое бесплатное пробное занятие.

В медиа-пространстве организация имеет официальные сообщества на социальных площадках:

1) ВКонтакте – основная площадка для работы с потребителями. Организация представлена 2 аккаунтами: «основной», формат – публичная страница, 1 100 подписчиков и «дополнительный», формат – группа, 330 подписчика. Материалы,

которые публикуются:

– информация о школе (расписание, дополнительная информация, магазин, соревнования, лагерь, фотоотчеты, видеоматериалы, обзоры игр, статьи о тренерах);

– реклама (текст и визуальный контент);

– информация о сопутствующих атрибутах для учеников школы (дневник футболиста, униформа);

– статьи для родителей (польза спорта и др.).

2) Instagram: – 1 официальный акаунт в котором размещаются:

- фото- и видео-материалы с информацией о тренировках, соревнованиях; – реклама;
- информация о сопутствующих атрибутах для учеников школы (дневник футболиста, униформа);
- официальный хэштег – #фшзнамя, 5000 публикаций.

3) YouTube включает в себя 678 подписчиков и содержит видео-отчеты о различных соревнованиях, играх;

– рекламные ролики о футбольной школе.

Контент сайта:

– возможность записи на пробное занятие;

– возможность записи на консультации по поводу тренировочного лагеря;

– возможность записи на бесплатную круглосуточную консультацию;

– отзывы;

– преимущества;

– новости.

Визуальная составляющая организации представлена в таблице 4.

Таблица 4

## Сравнительная характеристика основного конкурента академии «ФСШ «Восток»

Критерии

«ФСШ «Восток» «ФСШ «Знамя»

Количество подписчиков в Вконтакте 650 570

Продолжение таблицы 4

Количество подписчиков в Инстаграм 700 659

Количество спонсоров 10 12

Количество учеников 97 101

Количество выпускников 222 341

Сравнительный анализ ФСШ «Восток» с основным ближайшим конкурентом футбольной академией «Знамя» показал что по популярности ФСШ «Восток» уступает основному конкуренту. Во многом это связано с тем что футбольная академия «Знамя» принадлежит Подмосковному клубу «Знамя» который играет во второй лиге. Так же росту популярности футбольной академии содействовало то что ФК «Знамя» заключил контракты с такими знаменитыми футболистами как Роман Павличенко и Михаил Самедов.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Объектом исследования данной курсовой работы было выбран ФСШ «Восток» и подконтрольная ему футбольная академия.

В последние годы обозначилась четко еще одна своеобразная роль менеджера – роль спортсмена. Среди других групп населения наибольшей спортивной активностью отличаются руководители крупных предприятий, менеджеры высшего звена и среднего звена. Естественно повышенный спрос в плане физической

подготовки предъявляется к менеджеру, работающему в сфере физической культуры.

Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Детско-Юношеская Спортивная Школа по футболу «ВОСТОК» (сокр. МОУ ДОД «ДЮСШ по футболу «ВОСТОК» была открыта в октябре 2002 года, занятия проводились на стадионе «Авангард» (ОАО «ЭЗТМ») — директор стадиона Цветков Е. Н., МУ СОК «Электросталь» директор Кузьмин А. А. на безвозмездной основе.

На сегодняшний день у школы есть спонсоры: УК «Виктория Эстейт», ЗАО «Шмель-Бетон», компания «В.Подольцев и Сыновья» — наружная реклама, спортивный магазин «Лидер», ЗАО «Купецстрой», агентство недвижимости «Мегаполис», страховая компания «СОГЛАСИЕ», ЗАО «МОЛНИЯ М», «ЛИНИЯ-П».

Футбольная школа ВОСТОК г.о. Электросталь обладает развитой инфраструктурой, достаточной для проведения официальных соревнований по футболу среди любительских футбольных команд, в соответствии с Регламентами, принятыми на территории Московской области, таких как Первенство, Чемпионат Московской области по футболу в любой возрастной категории, Первенство России среди Любительских футбольных клубов (команд III дивизиона) и пр.

Футбольная школа ВОСТОК г.о. Электросталь обладает развитой инфраструктурой, достаточной для проведения официальных соревнований по футболу среди любительских футбольных команд, в соответствии с Регламентами, принятыми на территории Московской области, таких как Первенство, Чемпионат Московской области по футболу в любой возрастной категории, Первенство России среди Любительских футбольных клубов (команд III дивизиона) и пр.

Директор назначается на должность Учредителем на срок от одного до пяти лет. Конкретный срок полномочий директора определяется трудовым договором. Директор может работать по совместительству только с письменного разрешения Учредителя. К компетенции директора относятся вопросы осуществления руководства деятельностью Учреждения, за исключением вопросов, отнесенных федеральными законами, правовыми актами городского округа Электросталь или настоящим Уставом к компетенции Учредителя, иных органов Учреждения.

Сравнительный анализ ФСШ «Восток» с основным ближайшим конкурентом футбольной академией «Знамя» показал что по популярности ФСШ «Восток» уступает основному конкуренту. Во многом это связано с тем что футбольная академия «Знамя» принадлежит Подмосковному клубу «Знамя» который играет во

второй лиге. Так же росту популярности футбольной академии содействовало то что ФК «Знамя» заключил контракты с такими знаменитыми футболистами как Роман Павличенко и Михаил Самедов

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 06.04.2017).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации – Глава 76. Часть четвёртая. Раздел VII.
3. Постановление Правительства РФ от 19 января 1998 г. № 55 «Правила продажи отдельных видов товаров» (с изменениями и дополнениями)
4. Абчук В.А. Азбука 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. Аникеев С.Н. Методики разработки коммерческой деятельности спортивных организаций / С.Н. Аникеев - 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.