

## **Содержание:**

## **ВВЕДЕНИЕ:**

В настоящее время в Российской Федерации большое внимание уделяется вопросам развития спорта и его популяризации среди населения. Активно ведется пропаганда развития здорового образа жизни. Во многих городах страны строятся спортивные комплексы, почти в каждом дворе создаются спортивные площадки.

По приказу Владимира Путина в 2016 году было запланировано выделить из бюджета свыше 73 млрд. р. на новую федеральную целевую программу развития физкультуры и спорта, рассчитанную до 2020 года.

Для сравнения, в 2005 году из бюджета на физическую культуру и спорт было израсходовано 7,9 млн. р., ровно 10 лет назад (2007 году) - 22,1 млн. рублей. В 2008 году было выделено 25,2 млн. рублей. Как видите, расходы из федерального бюджета на развитие физической культуры увеличились неимоверно.

В Российской Федерации проводятся спортивные мероприятия мирового уровня, так были проведены в 2014 году Зимние Олимпийские Игры, в г. Сочи, в 2018 году - Спартакиада в г. Казани, кубки и чемпионаты Мира по различным видам спорта. Так в 2018 году в России был проведен Чемпионат мира по футболу, а в 2019 году г. Красноярск примет всемирную зимнюю универсиаду.

Проведение таких значимых соревнований потребовало сооружения большого количества спортивных сооружений, так же реконструкции существующих. По прогнозам к 2020 году количество спортивных комплексов в стране может достигнуть 300 тыс. объектов.

Сейчас по всей стране насчитывается 3 тыс. стадионов, 4 тыс. бассейнов для профессионального и любительского плавания и более 120 тыс. иных спортивных построек. Поэтому россияне имеют прекрасную возможность регулярно заниматься любым видом спорта.

Федеральная целевая программа по развитию спорта оказалась очень успешной. Согласно Федеральной целевой программе по развитию спорта к 2020 году количество людей, которые систематически занимаются физкультурой и спортом,

должно значительно вырасти и составить не менее 40% населения. Всероссийский реестр спортивных состязаний сообщает, что до сегодняшнего момента россияне участвуют более чем в 150-ти различных спортивных дисциплинах.

По данным ВЦИОМ, 61% детей посещают различные секции и спортивные школы.

Важное внимание уделяется также теоретической основе спортивной науки.

Ежегодно в стране проходят конгрессы научных спортивно-медицинских организаций, где обсуждаются темы о любительском и профессиональном спорте, проводятся исследования и разрабатываются новые теории., проводятся различные семинары, тренинги, направленные на повышение квалификации тренерского состава.

Но для успешного развития спортивных клубов, секций, для организации и проведения различных мероприятий – требуется грамотное, профессиональное и эффективное управление. Ни одно серьезное предприятия не может обойтись без хорошего управленца, обладающего необходимыми знаниями и умениями в этой области, спортивные общества не исключение.

Управление в отрасли физической культуры и спорта имеет свои особенности относительно общей теории менеджмента и отражает специфические закономерности управления отраслью.

## **ГЛАВА 1.**

- 1.

### **Понятие спортивного менеджмента**

**Спортивный менеджмент** – такой вид отраслевого специального менеджмента, деятельность которого направлена на руководство физкультурно-спортивными объектами.

[Перейти на сайт рекламодателя](#)

Реклама 00

Пропустить

Таким образом, спортивный менеджмент – это специальная теория и практика руководства физкультурными и спортивными организациями в рыночных условиях, это одна из отраслевых сфер управленческой деятельности в условиях рынка.

Спортивный менеджмент имеет те же цели и задачи, что и обычный менеджмент: цели – это результат деятельности предприятия, а задачи – это последовательность действий, которые приведут к успешному достижению цели. Однако спортивный менеджмент все же имеет свою узкую направленность. Спортивный менеджер занимается вопросами, не связанными со спортивной деятельностью спортсмена и тренерским процессом, но при этом он занимается вопросами, имеющими непосредственное отношение к сорту.

Начальник федерального государственного учреждения Минобороны России «ЦСКА» **Сергей Кущенко**, говорил: «Среди основных сходств можно назвать то, что любой профессиональный клуб имеет ту же структуру, что и бизнес: наличие денежных ресурсов и недвижимого имущества, постоянный состав сотрудников (основной и те, кто обслуживает) и проч. Коммерческий проект будет успешен, если каждый его участник занимает свое место. Профессионализм спортивного менеджера и результативность его работы обуславливаются тем, насколько грамотно подобраны люди. Они не только должны находиться все на своих местах, но и уметь четко и слаженно контактировать друг с другом, с полуслова понимать требования и правила и безоговорочно их выполнять. Соблюдение распоряжений спортивного менеджера не является прихотью. За счет их реализации достигается выполнение одного из главных условий – это создание единой сплоченной команды.[1] В бизнесе, если хочешь достичь высоких результатов, тоже необходимо работать в одном русле. Это замечание особенно касается людей, занимающих ключевые позиции, так как многое зависит от них. Именно управленцы на разных уровнях мотивируют остальной персонал к работе. Если среди них не будет единства, то результат любой деятельности получится, как в известной басне И. А. Крылова «Лебедь, Рак и Щука»: «а воз и ныне там».[1]

## **1.2 Менеджер в спортивной организации**

Спортивный менеджер – ключевая фигура в спортивной организации, функционирующей в рыночных условиях. 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. [2]

*Межличностные роли* включает в себя роли: лидера, номинального начальника, руководителя и взаимосвязующего. Роль лидера присуща руководителям негосударственным организаций. 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, церемониалах 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 поддержании 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 других подчиненных, членам организации. Роль представителя 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.[2]

*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 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.[2]

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.[2]

Профессиональная компетентность менеджера, его знания, способности постоянно проявляются в двух основных направлениях: *технологическом и социально-психологическом*.

*Технологическое направление* связано с подготовкой и принятием управленческих решений при реализации функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль) *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 учёта, 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.[2]

### **1.3 Менеджмент спортивных клубов**

Опыт зарубежных организаций показывает, что основной формой менеджмента в спорте является СПОРТИВНЫЙ КЛУБ, осуществляющие тренировочную, соревновательную, Физкультурную и воспитательную деятельность.

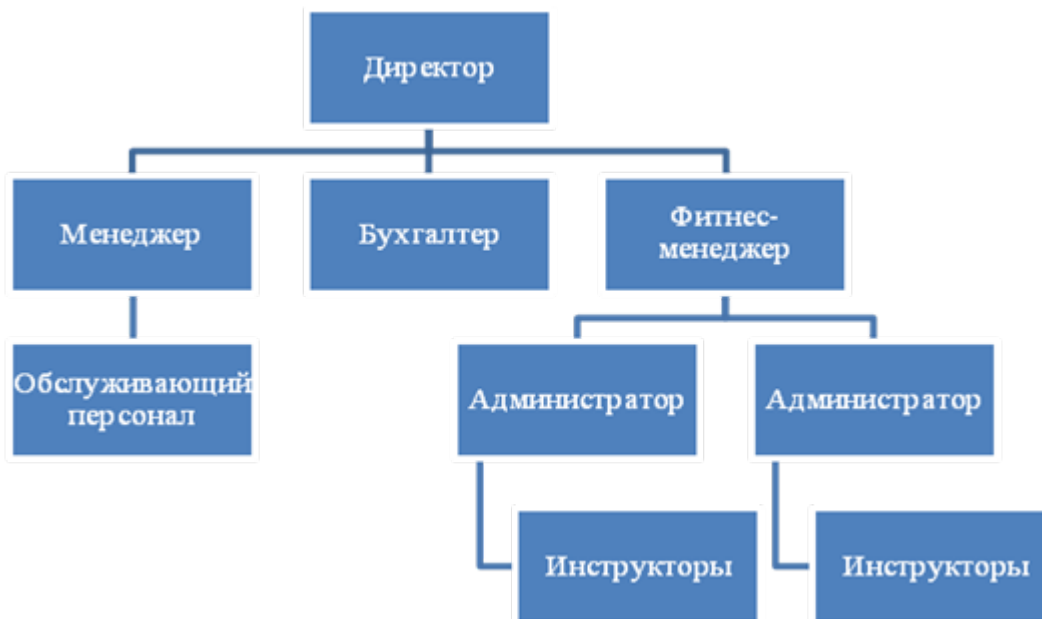
Спортивные клубы могут быть как коммерческими, так и некоммерческими организациями различных организационно- правовых форм, разрешенных законодательством. Спортивные клубы осуществляют свою деятельность за счет собственных средств и иных источников, не запрещенных законодательством. Клубам могут оказывать содействие федеральные органы власти, органы субъектов РФ, органы местного самоуправления. Они могут помогать в строительстве и реконструкции спортивных объектов, передавать в аренду или безвозмездное пользование клубам помещений, зданий, спортивных сооружений, являющихся собственностью РФ или ее субъектов. Помогать в обеспечении инвентарем, оборудованием, оказывать иную поддержку спортивным клубам, не запрещенную законодательством.[3,4]

Спортивные клубы имеют следующие источники доходов:

1. Доходы от участия в спортивных мероприятиях, в т.ч. от продажи рекламных мест, прав телетрансляции и т.п.
2. Доходы от продажи билетов на спортивные соревнования
3. Продажа атрибутики и экипировки
4. Доходы от проведения лекций, выставок, лотерей, аукционов, курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки
5. Доходов от иной предпринимательской деятельности[4]

В зависимости от типов спортивных клубов, их организационно-правовых форм и степени коммерциализации выстраивается клубный менеджмент, определяется стоимость управленческой структуры, круг её полномочий, компактность, надёжность. Когда спортивным клубом владеет частное лицо, то это весьма облегчает процесс принятия и исполнения управленческих решений. Собственнику не надо ни с кем согласовывать свои действия, координировать их с коллегиальными органами, доказывать свою правоту партнерам по бизнесу. Самостоятельность, автономность и оперативность в управлении – вот главные козыри профессионального спортивного клуба с единым собственником.[4].

Пример подобного правления спортивным фитнес клубом представлен на схеме 1:



Подобные схемы управления хороши для небольших клубов. Самостоятельность, автономность и оперативность в управлении – вот главные козыри профессионального спортивного клуба с единым собственником.

Однако подобная схема имеет ряд особенностей: всю ответственность за финансовый, спортивный успех или просчеты несет единоличный владелец клуба.

Стремясь обезопасить свою деятельность, владельцы клубов меняют их организационно-правовые формы, взамен на финансовую стабильность, превращая клубы в акционерные общества. Выпуская в обращение акции, учредители клубов предлагают купить их всем желающим – болельщикам, партнерам, спортсменам, тренерам, менеджерам. Покупая акции клубов, физические и юридические лица становятся совладельцами бизнеса, принимают участие в его управлении (по принципу одна акция – один голос), и получают часть прибыли, заработанную клубом, в виде дивидендов. [5]

Такая схема управления профессиональным спортивным клубом особенно хороша для крупных организаций, участвующих в регулярных национальных чемпионатах высшего уровня и значимых международных соревнованиях. На схеме 2 представлен пример управления Спортивным клубом-Акционерным обществом.

Схема 2.

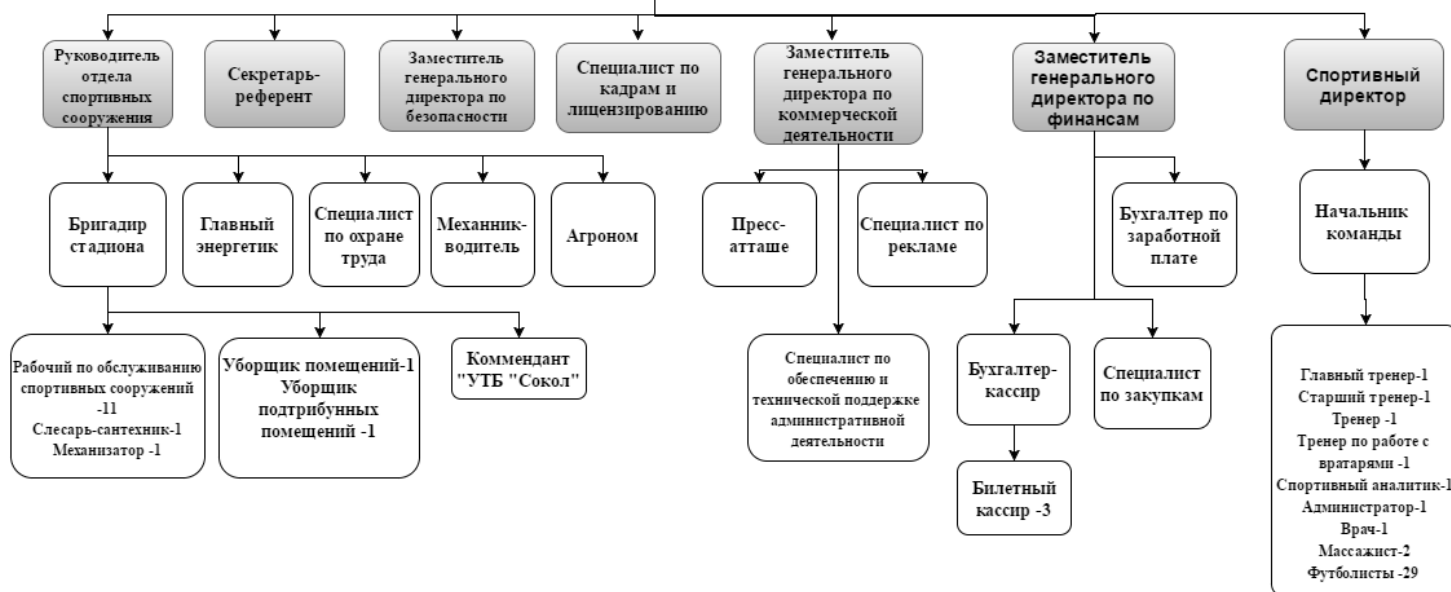


ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА АО "ФК "БАЛТИКА" НА 2016 ГОД

**АКЦИОНЕР АО "ФК "БАЛТИКА"**

**СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ**

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**



## 1.4 Выводы:

На основании вышеизложенного можно сделать выводы, что грамотное управление- это 80% успеха развития спортивного клуба. Успешный менеджмент это и грамотный подбор тренерского состава и обеспечение тренировочного процесса инвентарем, помещениями, медицинским сопровождением. На спортивных менеджеров также ложится взаимодействие клуба с различными государственными, муниципальными структурами, с финансовыми организациями. В их задачу входит размещение рекламы клуба и взаимодействие с различными СМИ, продвижение имиджа клуба в интернете, организуют грамотное распределение финансовых потоков клуба, способствуют получению доходов от различных видов деятельности клуба, способствуют поиску и организации работы с различными спонсорами.

Спортивный менеджмент это вид отраслевого менеджмента, который учитывает особенности деятельности спортивных организаций. Спортивные организации могут иметь различные организационно-правовые структуры, разрешенные законодательством, управление спортивными организациями может осуществляться различными способами и зависеть от целей и задач, стоящих перед спортивным обществом.

Главная задача спортивного менеджмента - это сделать так, чтобы спортивная организация, клуб, были самостоятельными и эффективными в современном мире, могли конкурировать с другими клубами, как отечественными, так и зарубежными.

## **ГЛАВА 2.**

Рассмотрим организацию работы АНО «Хоккейный клуб «Автомобилист» город Екатеринбург» .

### **2.1 Общая характеристика спортивной организации.**

АНО «Хоккейный клуб «Автомобилист» находится в городе Екатеринбург»,

ИНН: **6671195711** улица Большакова, 90. [www.hc-avto.ru](http://www.hc-avto.ru) . [office@hc-avto.ru](mailto:office@hc-avto.ru).

ХК «Автомобилист» это Автономная Некоммерческая организация, является частной организацией. Учредителями клуба являются: Правительство Свердловской области, холдинговая компания «Лидер» и ОАО «Дворец спорта».

Являясь автономной некоммерческой организацией, ХК «Автомобилист» создан в целях предоставления услуг в сфере образования, здравоохранения, культуры, науки, права, физической культуры и спорта и иных сферах.

Согласно ФЗ № 7-ФЗ от 12.01.1996 (в ред. От 29.07.2018) «О некоммерческих организациях» - Автономная некоммерческая организация создана в результате ее учреждения гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов. В случаях, предусмотренных федеральными законами, автономная некоммерческая организация может быть создана путем преобразования юридического лица другой организационно-правовой формы.

Имущество Автономной Некоммерческой Организации, переданное ее учредителями (учредителем), является собственностью автономной некоммерческой организации. Учредители автономной некоммерческой организации не сохраняют прав на имущество, переданное ими в собственность этой организации. Учредители не отвечают по обязательствам созданной ими автономной некоммерческой организации, а она не отвечает по обязательствам своих учредителей.

Автономная некоммерческая организация вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую целям, для достижения которых создана указанная организация.

Учредители автономной некоммерческой организации могут пользоваться ее услугами только на равных условиях с другими лицами.[8]

В случае если учредителем автономной некоммерческой организации является Российская Федерация, субъект Российской Федерации или муниципальное образование, порядок участия их представителей в органах управления автономной некоммерческой организации устанавливается Правительством Российской Федерации, органом государственной власти субъекта Российской Федерации или органом местного самоуправления.

В своем настоящем виде АНО ХК «Автомобилист» создан летом 2006 года, 30 июня. Однако свою деятельность клуб ведет значительно раньше. Так в 1946 году был основан клуб «Спартак» Свердловск, у которого в 1966 было изменено название на «Автомобилист» и он существовал до 1996 года. Перед сезоном 1996 года клуб был переименован в «Спартак» Екатеринбург, а затем в «Динамо-Энергия», который просуществовал до 2007 года, после чего прекратил свое существование.

Летом 2006 года в Екатеринбурге было решено воссоздать прежний "Автомобилист", учредителями которого стали, как было указано выше, правительство Свердловской области, холдинговая компания «Лидер» и ОАО «Дворец спорта». Рассматривалось несколько вариантов названия команды, в частности, «Уралец». Но остановились всё-таки на «Автомобилисте»: для большинства любителей спорта, особенно старшего и среднего поколения, именно такое название ассоциировалось с хоккеем Среднего Урала.

Основным видом деятельности ХК «Автомобилист» является Вид деятельности (по ОКВЭД): 93.1 - Деятельность в области спорта.

Основным источником доходов клуба является продажа билетов на спортивные мероприятия, также доходы клуб получает от продажи спортивной атрибутики. Также получают доходы от сдачи аренду принадлежащих им помещений, и иного вида деятельности, не запрещенного законами РФ.

Значительную долю доходов клуба составляет спонсорские средства (добровольные имущественные взносы и пожертвования), а также целевые взносы, что видно из отчета о движении денежных средств клуба представлены в Таблице 1.

## Таблица 1.[9]

### Отчет о движении денежных средств.

Наименование показателя	Код	2017	2016	2015	2014	2013
Денежные потоки от текущих операций						
Поступления — всего	4110	1 405 359	1 061 933	859 061	0	0
в том числе:						
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	188 240	137 555	78 089	0	0
прочие поступления	4119	1 217 119	924 378	780 972	0	0
Платежи — всего	4120	(1 367 885)	(1 178 190)	(890 311)	(0)	(0)

в том числе:						
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(382 695)	(372 845)	(236 620)	(0)	(0)
в связи с оплатой труда работников	4122	(889 884)	(512 763)	(603 130)	(0)	(0)
процентов по долговым обязательствам	4123	(46 417)	(3 138)	(4 611)	(0)	(0)
налога на прибыль организаций	4124	(68)	(430)	(3 897)	(0)	(0)
прочие платежи	4129	(48 821)	(289 014)	(42 053)	(0)	(0)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	37 474	(116 257)	(31 250)	0	0

В результате своей финансово-хозяйственной деятельности ХК «Автомобилист» в 2017 году получил прибыль, хотя в предыдущие годы деятельность клуба была убыточной.

Это видно из отчета О прибылях и убытках ХК. ( Таблица 2)

Таблица 2.[9]

### **Отчет о прибылях и убытках ХК «Автомобилист»**

<b>Наименование показателя</b>	<b>Код</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Выручка	2110	179 895	128 231	111 206	159 046	61 148

Себестоимость продаж	2120	(70 590)	(126 376)	(29 929)	(23 501)	(53 374)
Валовая прибыль (убыток)	2100	109 305	1 855	81 277	135 545	7 774
Коммерческие расходы	2210	(24 823)	(68 992)	(63 027)	(72 851)	(0)
Управленческие расходы	2220	(49 905)	(27 648)	(52 340)	72 851*	(0)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	34 577	(94 785)	(34 090)	135 545	7 774
Проценты к получению	2320	1 151	27	0	0	0
Проценты к уплате	2330	(14 751)	(23 938)	(5 501)	(7 069)	(7 882)
Прочие доходы	2340	20 293	43 304	5 144	119 634	0
Прочие расходы	2350	(18 307)	(27 995)	(14 010)	(194 838)	(351)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	22 963	(103 387)	(48 457)	53 272	(459)
Текущий налог на прибыль	2410	(2 592)	(0)	(0)	(2 782)	(5 266)

в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421 (445)	0	0	0	0
Прочее	2460	0	0	0*	0
Чистая прибыль (убыток)	2400 20 371	(103 387)	(48 457)	50 490	(5 725)

## 2.2 Организационная структура

Управление клубом: АНО ХК «Автомобилист», по моему мнению, имеет дивизионную структуру управления клубом. Т.к. в состав Клуба входит не только одна основная хоккейная команда «Автомобилист», а также входят еще 2 команды «Горняк» (ВХЛ) и «Авто» (молодежная команда), имеется детская спортивная школа. Все эти подразделения являются отдельными дивизионами, подчиняющимися Президенту клуба. [11]

Примерная схема управления клубом представлена на Схеме 3.

Схема 3. Дивизионная схема управления.

Президент АНО

Вице-президент

ХК «Авто»

ХК «Горняк»

ДЮСШ «Автомобилист»

ХК «Автомобилист»

Схема носит предположительный характер, т.к. из имеющейся в СМИ сведений невозможно полностью получить представление о структуре управления Клубом

Схема управления составлена исходя из имеющейся информации о том, что АНО имеет в своем составе несколько отдельных структур: ХК «Автомобилист», ХК «Авто», ХК «Горняк», также имеется центр детской подготовки спортсменов. Каждое подразделение выполняет свои задачи, не зависящие от других подразделений. И исходя из данных по каждому ХК АНО можно предположить, что структура управления АНО строится по такому принципу.

Каждое из подразделения клуба управляется Директором, которому подчиняются различные структурные подразделения: Бухгалтерия, спортивный директор, тренерский состав, иные сотрудники клуба, игроки.

Преимуществом данной структуры управления АНО является то, что каждая из структур - Хоккейных клубов, является самостоятельной функциональной единицей, решающей свои организационные и хозяйственные вопросы самостоятельно. Каждая структура по своей сути - отдельное предприятие, которое может само регулировать свои потребности и быстро реагировать на внешние изменения.

Главным недостатком дивизионной структуры управления является дублирование ресурсов в подразделениях и слабая координация взаимодействия между подразделениями.

Центральным звеном в руководстве подразделения является ДИРЕКТОР, который координирует работу всех остальных подразделений клуба. Он осуществляет свою деятельность как внутри клуба (контроль за выполнением должностных обязанностей сотрудниками, выплату заработной платы, премирование, привлечение дополнительных сотрудников и т.п.), так и во внешнем направлении (поиск дополнительных направлений в работе, источников финансирования, маркетинговой политики, кадровой политики, работой со спонсорами и т.п.).

Спортивный директор клуба осуществляет руководство административно-хозяйственной деятельностью клуба, организует и контролирует подготовку спортсменов, взаимодействует с тренерским составом, разрабатывает планы спортивно-массовых мероприятий, спортивных соревнований, решает материальные финансовые вопросы (ремонт, обеспечение пожарной безопасности), вопросы социальной (страховой) защиты сотрудников и игроков клуба. Ему подчиняется персонал команды: мастер спортивного оборудования, мастер хоккейного снаряжения, администраторы.



Бухгалтерия клуба - осуществляет финансовый, бухгалтерский и налоговый учет, контролирует финансовые потоки клуба, следит за соблюдением законодательства РФ. Бухгалтерия подчиняется Главному бухгалтеру клуба.

В задачу тренерского состава входит организация учебно-тренировочного процесса подготовки спортсменов к их участию в соревнованиях, разрабатывают планы подготовки, осуществляет руководство командой., взаимодействует с медицинскими работниками команды.

Тренерский штаб ХК «Автомобилист» в своем составе имеет Главного тренера, старшего тренера, 2х тренеров, тренера вратарей, оператора видеозаписи.

Примерный перечень обязанностей спортивного директора и старшего тренера СК приведены в стандартных должностных инструкциях.(ПРИЛОЖЕНИЕ 1 и ПРИЛОЖЕНИЕ 2.)

Возможно, с целью экономии средств и объединения финансовых потоков - финансовый сектор и бухгалтерия могут находиться не в каждом подразделении (за подразделением, возможно и закреплен отдельный финансовый работник), а иметь объединенную бухгалтерию и финансовый отдел, подчиняющуюся, непосредственно, руководству клуба.

Также, исходя из анализа имеющейся информации, возможно, предположить, что структуры ,обеспечивающие техническое состояние спортивного объекта, принадлежащего АНО, также объединены в единую службу, скорее всего подчиняющуюся спортивному директору головного клуба.

Следует сделать вывод, что структура управления АНО имеет сложный характер, включающий в себя как дивизионную систему управления (основная), но имеет также обладает признаками функциональной системы управления, что приводит к экономии средств и к отсутствию дублирования некоторых управленческих функций.

## **2.3 Анализ конкурентов спортивной организации**

АНО ХК «Автомобилист» выступает в Континентальной хоккейной лиге. КХЛ - это самая сильная лига Европы, а это значит, что там выступают не только клубы из России, а еще из Европы. Связи с этим в лиге растет общий уровень игры и у «Автомобилиста» появляется больше конкурентов, но это играет ему на руку, так

как в данный момент клуб занимает второе место после половины сезона.

За последние годы ХК «Автомобилист» показывал не самые лучшие результаты в КХЛ, но тем не менее периодически выходил в розыгрыш кубка Гагарина. Конкуренты раз за разом обыгрывали клуб из Екатеринбурга на стадии 1\4 финала. (Таблица 3)

Таблица 3. Таблица результатов .

№ Вид соревнования	Занятое место (показанный результат)			
	2017	2016	2015	2014
1 КХЛ	8	21	14	18
2 Кубок Гагарина	1\4 финала ---		1\4 финала	1\4 финала
3 Дивизион Харламова	3	5	3	4
4 Восточная конференция	4	11	7	8

В Континентальной хоккейной лиге играет 25 хоккейных клубов из разных регионов России и Европы, а это значит, у КХЛ есть большое количество спонсоров. (Таблица 4)[10]

Таблица 4. Спонсоры КХЛ.

№	Наименование организации	Логотип	Вид деятельности	Статус
1	СОГАЗ	СОГАЗ	Страховая компания	Генеральный спонсор

2	MASTERCARD	MasterCard	Платежная система	Официальный партнер
3	ERIELL	ERRIEL	Международная нефтесервисная Группа	Официальный партнер
4	Durex	durex	Средства контрацепции	Официальный партнер
5	Ростелеком	Ростелеком	Крупнейший в России провайдер цифровых услуг	Партнер
6	МегаФон	М	<b>Оператор связи</b>	Партнер
7	ФонБет	Ф	Букмекер	Партнер
8	Haier	Haier	Производитель бытовой техники	Поставщик
9	HANKOOK	HANKOOK	Производитель шин	Поставщик
10	CocaCola	CocaCola	Компания по производству напитков	Партнер плей-офф
11	Studio 21	Studio 21	Радио	Информационный партнер
12	ВКонтакте	ВК	Социальная сеть	Информационный партнер

Так как ХК «Автомобилист» с прошлого сезона начал показывать хорошие результаты, и он является главным клубом в Екатеринбурге и выступает за КХЛ, то к клубу проявляет интерес множество спонсоров (Таблица 5)

Таблица 5. Спонсоры АНО ХК «Автомобилист»[11]

№	Наименование организации	Логотип	Вид деятельности	Статус
1	<b>Правительство Свердловской области</b>	Герб	Исполнительная власть	Генеральный спонсор
2	<b>Уральская горно-металлургическая компания</b>	УГМК	один из ведущих вертикально-интегрированных холдингов страны	Генеральный спонсор
3	Газпромбанк	Газпромбанк Банк		Генеральный спонсор
4	<b>МРСК Урала</b>	<b>МРСК Урала</b>	Межрегиональная распределительная сетевая компания Урала	Генеральный спонсор
5	Русская медная компания	РМК	Русская медная компания	Генеральный спонсор
6	Alma Ceramica	ALMA	Завод керамических изделий	Генеральный спонсор
7	Сима-ленд	Сима-ленд	Магазин	Спонсор

Как мы видим, ведущий хоккейный клуб имеет поддержку в своем регионе. Его активно поддерживают региональные власти и ведущие компании Уральского региона.

Чем лучше результат в КХЛ показывает клуб, тем больше представителей бизнеса и простых людей начинают интересоваться жизнью клуба. Поэтому руководство начало активно развивать медийность клуба, продвигать его не только в СМИ, но и в социальных сетях. (Таблица 6)

Таблица 6. ХК «Автомобилист» в социальных сетях. [11]

№ Площадка	Кол-во подписчиков
1 Instagram	46,4 тыс. подписок
2 twitter	16,1 тыс. подписок
3 youtube	9,1 тыс. подписок
4 ВКонтакте	57 тыс. подписок
5 Одноклассники	10,5 тыс. подписок

## **Заключение:**

Итак, в современной реальности грамотное управление – это залог успешного развития организации, в том числе и спортивной.

Управление спортивной организацией, клубом, требует от менеджеров не только общих знаний управления коммерческими или некоммерческими структурами, но знаний, касающихся определенного вида спорта, особенностей спортивной

отрасли. Спортивные менеджеры должны обладать знаниями не только управления, но знать основы законодательства, уметь управлять финансовыми потоками, кадровыми потоками, уметь взаимодействовать с различными внешними структурами, быть хорошими хозяйственными специалистами.

Управление в спорте должно основываться на научном подходе к управлению, учитывать опыт управления как российский, так и зарубежный.

Управление клубом, как главной базовой единицы в спорте, должно строиться исходя из задач, стоящим перед клубом. Если клуб небольшой, и в его цели не входит выход на региональный или, даже, международный уровень, то структура его управления может быть простой и строится по принципу линейности. Но если задачи перед клубом направлены на достижение высоких результатов, или клуб многогранен, то простая схема управления клубом будет не эффективна. Чем крупнее спортивный клуб, тем сложнее схема его управления.

На примере АНО ХК «Автомобилист», являющимся крупной региональной спортивной организацией (но не настолько большой, как например «ЦСКА» или «Локомотив»), мы увидели, что структура управления им довольно сложна, и для слаженной клуба используются различные схемы управления, которые позволяют достигать, поставленные задачи.

Для того , чтобы управлению в Спортивной организацией было эффективным, от спортивного менеджмента требуется постоянное совершенствование своего искусства управлять, находится в постоянном поиске новых решений, следить за направлением развития физкультуры и спорта в стране и в мире, проявлять пристальное внимание к изменениям внешних и внутренних условий деятельности спортивной организации.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Должностная инструкция главного тренера спортивной сборной команды Российской Федерации (по виду спорта)

Главный тренер спортивной сборной команды

Российской Федерации (по виду спорта)

-----

(наименование организации)

УТВЕРЖДАЮ

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

-----

(наименование должности)

00.00.0000 N 000

-----

(подпись) (инициалы, фамилия)

Главного тренера спортивной 00.00.0000

сборной команды Российской

Федерации

1.1. Главный тренер спортивной сборной команды Российской Федерации относится к категории руководителей.

1.2. На должность главного тренера спортивной сборной команды Российской Федерации принимается лицо, имеющее высшее профессиональное образование в области физической культуры и спорта, стаж работы по непосредственной подготовке спортсмена - члена спортивной сборной команды не менее 5 лет или высшее профессиональное образование в области физической культуры и спорта, стаж работы в должности старшего тренера спортивной сборной команды не менее 3 лет.

1.3. Главный тренер спортивной сборной команды Российской Федерации должен знать:

- Конституцию Российской Федерации;
- законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность в области физической культуры и спорта;
- Олимпийскую хартию Международного олимпийского комитета;

- положения, правила и регламенты проведения международных спортивных соревнований, принятые международными федерациями по видам спорта;
- Устав Олимпийского комитета России;
- современные методики спортивной тренировки и соревновательной деятельности;
- основы спортивной медицины, медицинского контроля;
- порядок допинг-контроля и антидопинговые правила;
- Международный стандарт Всемирного антидопингового агентства (далее - ВАДА) по тестированию;
- Международный стандарт ВАДА "Запрещенный список";
- Международный стандарт ВАДА "Международный стандарт по терапевтическому использованию";
- порядок обеспечения безопасности проводимых спортивных соревнований;
- основы психологии, педагогики, гигиены;
- порядок составления и ведения первичной учетно-отчетной документации;
- нормативные документы, регламентирующие работу со служебной информацией;
- основы экономики, организации труда и управления;
- основы работы на персональном компьютере;
- основы трудового и налогового законодательства;
- правила внутреннего трудового распорядка организации (учреждения);
- правила по охране труда и пожарной безопасности;

1.4. Главный тренер спортивной сборной команды Российской Федерации в своей деятельности руководствуется:

- Уставом (Положением) \_\_\_\_\_;

(наименование организации (учреждения))



- настоящей должностной инструкцией;

- \_\_\_\_\_.

(иными актами и документами, непосредственно связанными с трудовой функцией главного тренера спортивной сборной)

1.5. Главный тренер спортивной сборной команды Российской Федерации подчиняется непосредственно \_\_\_\_\_.

(учредителям; др.)

1.6. В период отсутствия главного тренера спортивной сборной команды Российской Федерации (отпуска, болезни, пр.) его обязанности исполняет заместитель (работник, назначенный в установленном порядке, который приобретает соответствующие права и несет ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей, возложенных на него в связи с замещением).

1.7. Главный тренер спортивной сборной команды Российской Федерации относится к профессионально-квалификационной группе должностей работников физической культуры и спорта четвертого уровня (Приказ Минздравсоцразвития России от 27.02.2012 N 165н) <1>.

<1> Для должностной инструкции работника бюджетного учреждения.

## **2. Функции**

2.1. Организация и планирование работы тренерского состава по подготовке спортивных сборных команд с учетом индивидуальной специализации каждого тренера.

2.2. Подготовка спортивных сборных команд к участию в соревнованиях.

## **3. Должностные обязанности**

Главный тренер спортивной сборной команды Российской Федерации исполняет следующие обязанности:

- 3.1. Организует и обеспечивает эффективную работу тренерского состава по подготовке спортивных сборных команд Российской Федерации по виду спорта (далее - спортивные сборные команды).
- 3.2. Планирует, организует, координирует и контролирует работу тренерского состава по подготовке спортивных сборных команд.
- 3.3. Осуществляет подготовку спортивных сборных команд и организует их участие в соревнованиях.
- 3.4. Определяет на каждом этапе подготовки цели и задачи спортивных сборных команд для достижения спортивного результата.
- 3.5. Осуществляет отбор перспективных спортсменов и комплектование спортивных сборных команд.
- 3.6. Организует разработку и утверждает перспективные, текущие и индивидуальные планы подготовки членов спортивных сборных команд.
- 3.7. Участвует в тренировочном процессе.
- 3.8. Осуществляет контроль за работой тренеров по подготовке спортсменов спортивных сборных команд.
- 3.9. Соблюдает антидопинговые правила и осуществляет контроль за соблюдением тренерским составом и спортсменами антидопинговых правил.
- 3.10. Анализирует выполнение утвержденных планов подготовки, итоги выступления в официальных спортивных соревнованиях спортивных сборных команд (в целом) и отдельных спортсменов, вносит коррективы в их дальнейшую подготовку.
- 3.11. Руководит тренерским составом спортивных сборных команд и осуществляет координацию работы с учетом индивидуальной специализации каждого тренера.
- 3.12. Обеспечивает организацию и проведение мероприятий, направленных на предотвращение допинга в спорте и борьбу с ним.
- 3.13. Координирует взаимодействие с физкультурно-спортивными организациями, участвующими в подготовке спортсменов.

3.14. Обеспечивает внедрение новейших методик подготовки спортсменов по виду спорта в практику тренировочного процесса.

3.15. Вносит в установленном порядке предложения о поощрении тренеров и спортсменов спортивных сборных команд по итогам выступления на соревнованиях.

## **4. Права**

Главный тренер спортивной сборной команды Российской Федерации имеет право:

4.1. Участвовать в обсуждении проектов решений руководства организации (учреждения), касающихся деятельности спортивной сборной команды Российской Федерации.

4.2. Действовать от имени спортивной сборной команды Российской Федерации.

4.3. Распоряжаться имуществом и средствами организации (учреждения), пользоваться печатью с соблюдением требований, определенных законодательством, Уставом (Положением), локальными нормативными актами.

4.4. Выдавать доверенности на совершение гражданско-правовых сделок, представительство, пр.

4.5. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4.6. Инициировать и проводить совещания по учебно-организационным, хозяйственным, финансово-экономическим вопросам.

4.7. Запрашивать и получать от структурных подразделений необходимую информацию, документы.

4.8. Проводить проверки качества и своевременности исполнения поручений.

4.9. Требовать прекращения (приостановления) работ (в случае нарушений и несоблюдения установленных требований), соблюдения установленных норм, правил, инструкций; давать указания по исправлению недостатков и устранению нарушений.

## **5. Ответственность**

5.1. Главный тренер спортивной сборной команды Российской Федерации привлекается к ответственности:

- за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в порядке, установленном действующим трудовым законодательством Российской Федерации;
- за нарушение Устава (Положения) организации (учреждения);
- за правонарушения и преступления, совершенные в процессе своей деятельности, - в порядке, установленном действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;
- за причинение ущерба организации (учреждению) - в порядке, установленном действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

## **6. Заключительные положения**

6.1. Настоящая должностная инструкция разработана на основе

Квалификационной характеристики должности "Главный тренер спортивной сборной команды Российской Федерации (по виду спорта)" (Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Раздел "Квалификационные характеристики должностей работников в области физической культуры и спорта", утвержденный Приказом Минздравсоцразвития России от 15.08.2011 N 916н), \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

(реквизиты иных актов и документов)

6.2. Ознакомление работника с настоящей должностной инструкцией осуществляется при приеме на работу (до подписания трудового договора).

Факт ознакомления работника с настоящей должностной инструкцией подтверждается \_\_\_\_\_

(росписью в листе ознакомления, являющемся неотъемлемой

---

частью настоящей инструкции (в журнале ознакомления с должностными

---

инструкциями); в экземпляре должностной инструкции, хранящемся

---

у работодателя; иным способом)

[6]

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### **Должностная инструкция директора спортивного клуба**

#### **1. Общие положения**

1.1 Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность директора спортивного клуба.

1.2 Директор спортивного клуба относится к категории руководителей.

1.3 Директор спортивного клуба назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом учредителей.

1.4 Взаимоотношения по должности:

1.4.1 Прямое подчинение учредителям, совету директоров

1.4.2. Дополнительное подчинение –

1.4.3 Отдает распоряжения Работникам клуба

1.4.4 Работника замещает заместитель(и)

1.4.5 Работник замещает —

## 1. Квалификационные требования директора спортивного клуба:

2.1. Образование высшее; среднее профессиональное

2.2 опыт работы стаж работы по специальности не менее (1 года; 2 лет; 3 лет; др.)

Положения закона «О физической культуре и спорте в Украине», иных нормативных правовых документов, определяющих направления и перспективы развития физической культуры и спорта.

Основы финансово-хозяйственной деятельности.

Профиль, специализацию и особенности структуры спортивного клуба.

Основы экономики, организации труда и управления.

2.3 знания Отечественный и зарубежный опыт в области развития физической культуры и спорта.

Средства вычислительной техники, коммуникации и связи.

Порядок разработки и заключения хозяйственных договоров.

Основы делового администрирования.

Основы трудового законодательства.

Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

2.4 навыки —

## 2.5 дополнительные – требования

### 1. **Документы, регламентирующие деятельность директора спортивного клуба**

#### 3.1 Внешние документы:

Законодательные и нормативные акты, касающиеся выполняемой работы.

#### 3.2 Внутренние документы:

Устав спортивного клуба, Приказы и распоряжения директора спортивного клуба (учредителей, совета директоров); Положение о спортивном клубе, Должностная инструкция директора спортивного клуба, Правила внутреннего трудового распорядка.

### 1. **Должностные обязанности директора спортивного клуба**

Директор спортивного клуба:

4.1. Осуществляет общее руководство административно-хозяйственной и экономической деятельностью спортивного клуба.

4.2. Организует работу персонала спортивного клуба.

4.3. Решает все вопросы, связанные с предоставлением посетителям клуба услуг.

4.4. Организует рекламу спортивного клуба в средствах массовой информации с целью привлечения клиентов.

4.5. Решает все вопросы деятельности спортивного клуба в пределах предоставленных ему прав по расходованию финансовых и материальных ресурсов.

4.6. Обеспечивает оснащение спортивного клуба спортивно-технологическим, инженерным оборудованием, инвентарем, материалами и осуществляет контроль за их использованием.

4.7. Организует своевременный капитальный и текущий ремонт зданий, сооружений, помещений клуба и оборудования.

4.8. Принимает меры по обеспечению спортивного клуба квалифицированными кадрами, по наилучшему использованию знаний и опыта работников; заключает трудовые договоры (контракты) с персоналом клуба.

4.9. Осуществляет контроль за строгим соблюдением персоналом клуба техники безопасности, производственной санитарии, противопожарной безопасности.

4.10. Принимает решения по представлениям о наложении административных взысканий, применении мер поощрения к персоналу клуба.

4.11. Определяет условия и заключает договоры, связанные с деятельностью спортивного клуба, организует контроль за их выполнением.

4.12. Руководит всеми видами деятельности спортивного клуба.

4.13. Организует работу инструкторского и административного состава клуба.

### **1. Права директора спортивного клуба**

Директор клуба имеет право:

5.1. Представлять интересы спортивного клуба во взаимоотношениях с гражданами, юридическими лицами, органами государственной власти и управления.

5.2. Распоряжаться имуществом и средствами спортивного клуба с соблюдением требований, определенных законодательством, решениями учредителей, иными нормативными правовыми актами.

5.3. В пределах, установленных законодательством, определять состав и объем сведений, составляющих коммерческую тайну, порядок ее защиты.

### **1. Ответственность директора спортивного клуба**

Директор спортивного клуба несет ответственность:

6.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Украины.

6.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным,



уголовным и гражданским законодательством Украины.

6.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Украины.

### **1. Условия работы директора спортивного клуба**

7.1. Режим работы директора спортивного клуба определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в спортивном клубе.

7.2. В связи с производственной необходимостью директор спортивного клуба может направляться в служебные командировки (в т.ч. местного значения).

7.3. Для решения оперативных вопросов директора спортивного клуба может выделяться служебный автотранспорт.

### **1. Условия оплаты труда**

Условия оплаты труда директора спортивного клуба определяются в соответствии с Положением об оплате труда персонала.

## **9 Заключительные положения**

9.1 Настоящая Должностная инструкция составлена в двух экземплярах, один из которых хранится у спортивного клуба, другой — у работника.

9.2 Задачи, Обязанности, Права и Ответственность могут быть уточнены в соответствии с изменением Структуры, Задач и Функций структурного подразделения и рабочего места.

9.3 Изменения и дополнения в настоящую Должностную инструкцию вносятся приказом генерального директора спортивного клуба .

Руководитель структурного подразделения

(подпись) (фамилия, инициалы)

**СОГЛАСОВАНО:**

Начальник юридического отдела

(подпись)

(фамилия, инициалы)

00.00.0000

**С инструкцией ознакомлен:**

(подпись) (фамилия, инициалы)

00.00.00

[7]

## **Список используемой литературы.**

1. <https://www.gd.ru/articles/9705-sportivnyy-menedjment>

2. Починкин А.В, Менеджмент в сфере физической культуры и спорта. Учебное пособие//Оформление. Издательство «Спорт»,- 2016

3.

[https://studwood.ru/517620/menedzhment/menedzhment\\_sportivnyh\\_zarubezhnyh\\_klubov](https://studwood.ru/517620/menedzhment/menedzhment_sportivnyh_zarubezhnyh_klubov)

4. [http://www.e-biblio.ru/book/bib/06\\_management/management\\_sport\\_org/um.pdf](http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/management_sport_org/um.pdf)

5. <http://vadim-galkin.ru/sport-2/sportivnyj-biznes-dlya-menedzherov/upravlenie-sportklubami-chast-2-sportklub-kak-akcionernoe-obshhestvo/>

6. [http://obrazec.org/13/dolzhnostnaja\\_instrukcija\\_glavnogo\\_trenera\\_spor.htm](http://obrazec.org/13/dolzhnostnaja_instrukcija_glavnogo_trenera_spor.htm)

7/<http://trudova-ohrana.ru/primery-dokumentov/primery-dolzhnostnyh-instrukcij/2354-dolzhnostnaja-instrukcija-direktora-sportivnogo-kluba.html>

8.[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/c7d4313ea76843ee327f699ed69206](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/c7d4313ea76843ee327f699ed69206)

9.[https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/6671195711\\_avtonomnaya-nekommercheskaya-organizatsiya-khokkeynyy-klub-avtomobilist-gorod-ekaterinburg](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6671195711_avtonomnaya-nekommercheskaya-organizatsiya-khokkeynyy-klub-avtomobilist-gorod-ekaterinburg)

10.[https://www.khl.ru/?\\_ga=2.92763613.1954343069.1545234875-1403665501.1544799646](https://www.khl.ru/?_ga=2.92763613.1954343069.1545234875-1403665501.1544799646)

11.<http://hc-avto.ru>