

## **Содержание:**

# **Введение**

Спортивный менеджмент — это практика и теория эффективного управления предприятиями спортивной отрасли в условиях рыночной экономики. Современный менеджер – это человек, владеющий наукой управления, разбирающийся в особенностях маркетинга, экономики, в инновациях и т.п. Для системы физической культуры и спорта подготовка специалистов, владеющих знаниями менеджмента, имеет первостепенное значение, поскольку обязательным и постоянным элементом их деятельности является организация и проведение соревнований и физкультурно-спортивных мероприятий, управление учебно-тренировочным процессом подготовки спортсменов. В последние годы важным разделом работы специалистов сферы физической культуры и спорта стало оказание разнообразных оздоровительных услуг, предоставляемых, как правило, на коммерческой основе в условиях конкуренции с аналогичными организациями.

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

Под спортивным менеджментом подразумевается большая работа по подготовке, организации и проведению международных турниров самого высокого уровня, таких как Чемпионат мира и Европы по разным видам спорта. По сравнению с западным спортивным менеджментом, особенно американским, - спортивный менеджмент в России находится в начальной стадии развития. Для сравнения - американские профессиональные спортивные лиги имеют давние исторические корни - многие из них существуют более ста лет! Все это является колоссальным преимуществом перед российскими клубами, лигами и федераций. Актуальность обуславливается увеличением числа спортивных событий, усилением политического значения спорта и его роли во всемирной экономике и торговле. И

важно в современное время эффективно управлять спортивной организацией.

Объект исследования – менеджмент спортивной организации

Предмет исследования – особенности деятельности спортивной организации на примере волейбольного клуба «Динамо мск».

Цель работы – проанализировать деятельность спортивной организации на примере волейбольного клуба «Динамо мск».

Для реализации цели и подтверждения гипотезы необходимо решить

следующие задачи:

1) изучить общие представления о спортивном менеджменте и

требования, предъявляемые к нему в современных условиях;

2) дать общую характеристику состояния спортивного менеджмента

ВК «Динамо» с точки зрения законодательного, экономического,

организационного аспектов;

3) Проанализировать организационную структуру волейбольного клуба «Динамо мск» и оценку специалистами спортивного клуба уровня работы на основе общих и конкретных функций управления.

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

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

Содержание понятия "менеджмент" можно рассматривать как науку и как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений. Менеджмент как управление организацией, осуществляющей любые виды предпринимательской деятельности, направленной на получение прибыли,

дохода. Содержание менеджмента, таким образом, состоит в достижении фирмой определенных результатов в предпринимательской деятельности. Понятие спортивный менеджмент включает в себя различные компоненты. И одним из самых основных из них являются люди, которые в этой сфере работают. Экономика спорта на сегодня подвергается коммерциализации, то есть роль денежных вложений становится все более значимой. Поэтому менеджмент в спортивной индустрии является важной отраслью. Понятие «организация» имеет несколько смысловых значений. Организациями являются государственные и частные учреждения, фирмы, объединения, их части или подразделения. В данном случае слово «организация» означает процесс, в то же время организация – это и отдельный вид управления, его функция. Цель спортивного менеджмента состоит в том, чтобы обеспечить эффективное функционирование физкультурно-спортивных организаций в современных рыночных условиях России. Конечной целью менеджмента коммерческой организации физкультурно-спортивной направленности является обеспечение прибыльности или доходности работы организации путем рациональной организации труда. Однако, в большинстве своем организации в сфере физической культуры – это некоммерческие организации, а большая часть из них государственные (ДЮСШ, СДЮШОР) и др. Поэтому целью их менеджмента является постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения в физкультурно-спортивных услугах. Функции в спортивном менеджменте представляют собой обособившиеся в процессе разделения труда относительно самостоятельные, специализированные виды управленческой деятельности, которые выражают направления или стадии целенаправленного действия субъекта управления на управляемый объект.

Различают общие и отраслевые функции. Общие функции управления универсальны, так как характеризуют любой процесс управления, независимо от его отраслевой специфики и размера управляемой организации. Управление, с точки зрения процессного подхода – это планирование, организация, мотивация и контроль с принятием решений и коммуникацией на всех стадиях управленческого процесса. Рассмотрим содержание каждой функции спортивного менеджмента. Подготовка и принятие управленческого решения – это сложная комплексная функция, состоящая из планирования, подготовки и принятия различных видов нормативных актов (постановлений, приказов, инструкций, программ, образовательных стандартов, социальных норм и нормативов). Важнейшей формой управленческого решения организаций спортивной направленности являются планы, текущие и перспективные. Организация как функция менеджмента

предусматривает упорядочение имеющихся организаций физкультурно-спортивной направленности (обеспечение их всем необходимым для нормальной работы: персоналом, зданиями, финансами, оборудованием и т.д.) и образование новых, организация новых видов деятельности, направленных на выполнение управленческих решений, проведение маркетинговой работы. Функция мотивации предусматривает создание системы стимулов и санкций, материальную и моральную заинтересованность персонала спортивных организаций в более эффективной работе. Это также деятельность, имеющая целью активизировать интерес населения к занятиям физическими упражнениями и спортом, к потреблению физкультурно-спортивных услуг. Контроль - это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка результатов работы в организациях физкультурно-спортивной направленности, а также текущий учет их деятельности. Координация - это центральная функция процесса спортивного менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.

Главная задача координации - достижение согласованности всех звеньев спортивной организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними, а также с общественностью. Отраслевые функции спортивного менеджмента. Функции, выделяемые по содержанию управляемого воздействия на определенный объект, принято называть отраслевыми, конкретными или специфическими. Позволяют выделить совокупность наиболее существенных отраслевых функций спортивного менеджмента:

- Физическое воспитание учащейся молодежи. Организация физкультурно-спортивной работы с населением. Подготовка высококвалифицированных спортсменов по видам спорта, развитие профессионального спорта. Подготовка спортивного резерва.
- Проведение спортивных соревнований и спортивно-зрелищных мероприятий. - Научное и программно-методическое обеспечение физического воспитания и развития спорта в стране. Менеджмент персонала в спортивных организациях (подготовка, повышение квалификации и аттестация 9 специалистов по ФКИС, подбор и расстановка кадров в госучреждениях ФКИС). Финансовый менеджмент в спортивной организации и спонсорство. Все общие и отраслевые функции спортивного менеджмента действуют в единстве, образуя организационно-технологический процесс. Система отраслевых функций является объективной основой для создания организаций физкультурно-спортивной направленности. Носителем отраслевых функций являются структурные подразделения

организаций (управления, отделы и т.п.). Носителем общих функций спортивного менеджмента может быть организация в целом. В каждой выделенной отраслевой функции можно выделить общие функции. Затраты труда на выполнение общих функций управления равны затратам на выполнение отраслевых, конкретных функций.

## **1.2. Виды спортивных организаций.**

Спортивный менеджмент как один из видов отраслевого социального управления имеет дело с организациями физкультурно-спортивной направленности. В российском гражданском законодательстве институт организации получил правовое закрепление в понятии юридического лица. Статья 48 ГК РФ устанавливает, что юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть ответчиком и истцом в суде. Далее, согласно действующему законодательству, организациями физкультурно-спортивной направленности признаются общества, федерации по видам спорта, ассоциации, фонды, клубы и иные объединения граждан, ставящие своей целью развитие физической культуры и спорта (ФКИС) ст.8 “Основ законодательства о ФКИС”. Главной целевой функцией таких организаций, предметом их деятельности является производство физкультурно-спортивных услуг. К основным видам услуг относят: организационные формы занятий физическими упражнениями и спортом, программы физвоспитания и оздоровительных занятий, спортивные зрелища, консультации для занимающихся, судейство спортивных соревнований и т.д.

Главным в системе “объект-субъект” является объект управления, так как он определяет состав и структуру субъекта. Если управляющая система слишком проста и не отражает сложности объекта, то она не способна эффективно управлять. Для того чтобы понять общие черты организаций физкультурно-спортивной направленности и особенности механизма их функционирования, а также эффективно управлять различными видами спортивных организаций их нужно каким-то образом упорядочить и систематизировать. Это достигается с помощью типологической группировки, которая дает возможность:

Основным элементом любой организации физкультурно-спортивной направленности являются люди, условно подразделяемые на спортивных организаторов (менеджеров) и исполнителей. Работа спортивных менеджеров разного уровня есть управление и контроль над исполнением, работа исполнителя, тренеров, преподавателей и другого персонала - информационно-педагогическое воздействие на объекты труда - спортсменов и других, занимающихся в группах.

Множество исполнителей с их орудиями труда (программами и методиками занятий) образуют объект отраслевого управления (ОУ). Множество управленцев - менеджеров вместе с информацией, оргтехникой и обслуживающим персоналом образуют субъект отраслевого управления (СУ).

- получить точное представление об организационно-правовом статусе каждой конкретной организации;
- четко определить цели, задачи и функции спортивной организации, ее место в отраслевой системе управления;
- понять ее внутриорганизационные отношения, права и обязанности ее сотрудников, возможности их участия в управлении организацией;
- квалифицированно построить работу по созданию новой.
- организации, развитию, реорганизации и ликвидации спортивной организации.

Типы организаций, выделяемые по форме собственности:

Каждое общество формирует свою систему управления, в зависимости от социально-экономического и политического устройства. Административно-командное управление предполагает жесткую вертикаль и зависимость нижестоящих органов от вышестоящих. В странах рыночной экономики функционируют системы управления, основанные на предпринимательском поведении, для которых характерна высокая степень независимости и возможности для проявления творческой инициативы. Поэтому спортивный менеджмент теснейшим образом связан с различными формами собственности на учебно-спортивную материально-техническую базу и владение спортивными организациями. Собственность как экономическая категория представляет собой совокупность производственных отношений, которые обусловлены отношением людей к средствам труда и продукту труда. В России признается частная, государственная, муниципальная и иная форма собственности. Экономические отношения собственности проявляются через различные формы управления ФКИС, так как на основе различных форм собственности создаются различные виды

спортивных организаций. В этом смысле можно выделить три вида управления ФКИС или подсистемы.

Первая подсистема - это госуправление ФКИС. Госкомитет по ФК и туризму - центральное звено госуправления.

Вторая подсистема - менеджмент в общественных объединениях, федерациях по видам спорта, спортивных клубах и т.п.

Третья подсистема- менеджмент в предпринимательских организациях физкультурно-спортивной направленности.

Вышеприведенная классификация является наиболее общей для организаций физкультурно-спортивной направленности. Она составляет базисную систему для спортивного менеджмента, определяет его структуру и содержание, а также особенности механизма управления организациями.

В действующем ГК РФ в зависимости от цели деятельности все организации, имеющие статус юридического лица, делятся на две категории: коммерческие и некоммерческие.

Коммерческие организации - юридические лица, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели деятельности. К ним относятся:

- хозяйственные товарищества;
- хозяйственные общества (общества с ограниченной ответственностью);
- акционерное общество (ОАО, ЗАО).
- производственные кооперативы
- государственные и муниципальные унитарные предприятия;

Некоммерческие организации не ставят своей целью извлечение прибыли в качестве главной цели и не распределяют прибыль между участниками:

- потребительские кооперативы;
- общественные и религиозные организации;
- фонды;
- учреждения;
- ассоциации и союзы (объединения юридических лиц);
- некоммерческие партнерства.

## Типы организаций физкультурно-спортивной направленности, выделяемые по функциональному назначению

1. Спортивные детско-юношеские школы (ДЮСШ) и клубы физической подготовки, которая относится к учреждениям дополнительного образования, в которых занимаются спортивным совершенствованием. Как правило, это спортивные школы, государственные и муниципальные. В принципе могут создаваться и негосударственные, учреждаемые физическими и юридическими лицами, в том числе и иностранными. Но они пока в России не получили распространения.
2. Спортивные клубы как один из видов общественных объединений физкультурно-спортивной направленности, которые могут создаваться на предприятиях и в учреждениях с различными формами собственности, в различных типах учебных заведений, а также по территориальному принципу.
3. Спортивные клубы профессионального спорта, функционирующие и создаваемые в различных организационно-правовых формах, характерных для коммерческих организаций.
4. Физкультурно-оздоровительные центры, которые функционируют как коммерческие организации физкультурно-спортивной направленности в различных организационно-правовых формах.
5. Стадионы и спортивные комплексы, имеющие статус юридического лица и находящиеся на самостоятельном балансе.
6. Кафедры физвоспитания вузов и др. структурные подразделения образовательных учреждений
7. Государственные комитеты по ФКИС и туризму.
8. Олимпийский комитет России.
9. Высшие и средние учебные заведения по ФК.
10. Федерации по видам спорта, союзы и ассоциации.
11. Фонды.
12. Негосударственные образовательные учреждения ФКИС.

В условиях перехода к рыночным отношениям проведенный анализ следует дополнить рассмотрением объектов системы управления ФКИС в зависимости от цели их деятельности. В соответствии с этим все спортивные организации делятся на:

- непосредственно осуществляющие физкультурно-массовую и учебно-спортивную работу (КФК, спортшкол, центры олимпийской подготовки, шахматные клубы и т.д.;
- ) обеспечивающие возможность заниматься ФКИС (спортсооружения, ФОК и, прокатные пункты спортивного инвентаря, водные, лыжные и туристические базы, стрелковые тир, парки культуры и отдыха) и производящие инвентарь, оборудование, одежду и обувь;

3) обеспечивающие медобслуживание (ВФД);

4) занимающиеся подготовкой физкультурно-спортивных кадров (высшие и средние специальные учебные заведения ФКИС);

5) обеспечивающие сферу физической культуры и спорта необходимой информацией (редакции спортивных газет и журналов, телепередачи и т.п.).

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

Спортивный клуб зарабатывает путем продажи билетов на футбольные матчи (это можно рассматривать как предоставление услуг), продажи прав на телевидение, за счет средств спонсоров, путем продажи товаров с символикой клуба и рекламы. Но данные аспекты деятельности могут быть присущи и другим организациям. Что является абсолютно не типичным для иных сфер, это то, что в спортивных клубах широко применяется практика перепродажи игроков и получение за счет этого прибыли. То есть фактически игроки рассматриваются как активы, на продаже которых можно зарабатывать. В обычной организации с трудом можно представить, чтобы работника за значительную плату передавали другой компании.

Что касается положения на рынке то, спортивным клубам, как и многим компаниям в других сферах, приходится действовать в условиях конкуренции. Менеджеры клуба справляются с ней путем создания и продвижения бренда команды. Как

отмечают потребители, наличие уникальных брендов клубов оказывает положительное влияние на удовлетворенность посещениями игр и увеличивает удовольствие от чувства принадлежности к определенному клубу. Но формирование бренда спортивного клуба – непростая задача для менеджмента, и этот процесс отличен от развития бренда в других сферах. Так, на продвижение бренда в спорте оказывают влияние такие факторы, как наличие игроков-звезд, известного тренера, личность владельца клуба, история команды и многие другие, не присущие компаниям на других рынках. В обычных компаниях работники не обладают харизмой, способной притянуть потребителей, в то время как известные игроки и тренер в спортивном клубе относятся к факторам привлечения аудитории. Таким образом, менеджеры клуба должны уметь правильно использовать все эти инструменты для увеличения числа фанатов и, как следствие, возрастания посещаемости игр и прибыли.

Помимо всего прочего, значительное влияние на бренд спортивного клуба оказывает и его выступления в различных чемпионатах. Так, чем выше положение команды в рейтинге, тем больше людей захотят посмотреть на ее игру. Но существует и обратная сторона медали. Как отмечают исследования, посещаемость игр возрастает при увеличении неопределенности результата, и если команда занимает стабильно высокое положение в рейтинге, то на ее игру с аутсайдером спрос будет не таким большим. Отсюда следует другая особенность менеджмента в спорте: чтобы повысить доходность от продажи билетов, существует система перераспределения доходов и, следовательно, известных игроков от более богатых команд к более бедным, чтобы относительно выровнять возможности всех команд и увеличить неопределенность исхода матчей.

Также отличительной чертой управления спортивным клубом выступает то, что менеджеры в большей степени, чем где-либо еще, должны иметь дело с человеческим фактором. Результативность команды на чемпионатах целиком зависит только от коллективных усилий игроков и тренера, и задача менеджеров подобрать игроков таким образом, чтобы каждый из них чувствовал себя частью команды и был нацелен на ее успех.

Значительную часть своей ответственности в данной сфере менеджеры делегируют главному тренеру, которого также в какой-то мере можно назвать менеджером. Деятельность тренера включает анализ внешней и внутренней среды спортивной организации, разработку целей и планов по их достижению, контроль и оценку выполнения задач. Также на тренера возлагаются обязанности мотивации игроков, организация их командной работы и взаимодействий. Но в отличие от

менеджмента, когда руководитель, как правило, ставит перед работниками цели и задачи и следит за их выполнением, тренер формулирует их взаимно с игроками исходя из их возможностей (имеет место значительно более тесная взаимосвязь, чем в случае менеджмента). Таким образом, формируется их сильная взаимная ответственность за результат.

Следующей особенностью менеджмента в спортивной индустрии является то, какими путями клубы получают талантливых игроков. Первый, более простой, способ состоит в том, что «звезд» перекупают или арендуют у других клубов. Игроки в данном случае выступают как активы, приносящие доход, и могут быть в дальнейшем перепроданы или возвращены другому клубу. Например, футбольный клуб «Реал Мадрид» известен тем, что он покупает дорогих талантливых игроков (чтобы обеспечить себе высокие позиции в чемпионатах), но при малейшей оплошности продает их другим клубам. Существует также и второй способ получения игроков: спортивные клубы воспитывают их самостоятельно. Для этого ими создаются специальные спортивные центры для детей, где их с ранних лет обучают определенному виду спорта, что помогает выявить талантливых игроков еще в младшем возрасте. Клубы, желающие заполучить молодых перспективных спортсменов, вынуждены инвестировать в программы развития молодежного спорта и тратить средства на покупку молодых игроков. Так, футбольный клуб «BVB» широко использует данную стратегию: он инвестирует в молодых талантливых спортсменов, в этом клубе они приобретают опыт, и их ценность для других клубов возрастает. Перед менеджментом спортивного клуба стоит задача выбора из этих двух стратегий или их совмещение в избранной политике. Конечно, в компаниях в сфере товаров и услуг менеджеры также могут привлечь специалистов из других компаний или продвигать по карьерной лестнице персонал внутри организации.

Итак, менеджмент в спортивной индустрии базируется на принципах, схожих с управлением другими организациями, но в то же время он имеет дело со специфическими инструментами, не присущими другим отраслям. Менеджеры спортивных клубов в своей деятельности сталкиваются с различными особенностями, которые на первый взгляд могут показаться странными. Так, главная цель менеджеров клубов – увеличить прибыль, но для ее максимизации нужно помочь конкурентам. Люди, если это профессиональные игроки, могут продаваться и покупаться, и на них даже начисляется амортизация. Бренд клуба может быть усилен путем привлечения новых «Работников»: игроков и тренеров. Таким образом, управление спортивным клубом – это деятельность, отличная от

менеджмента в других сферах. Этот факт доказывается также и тем, что во многих высших учебных заведениях создано такое направление, как «спортивный менеджмент», это еще один раз свидетельствует о специфике управления в данной сфере и дефиците квалифицированных специалистов в области спорта.

## **Глава 2. Анализ деятельности волейбольного клуба «Динамо мск».**

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

ВК "Динамо" зарегистрировано 27 июля 2012 года. Полное фирменное наименование: АССОЦИАЦИЯ "ВОЛЕЙБОЛЬНОГО КЛУБА "Динамо Москва", сокращенное фирменное наименование ВК "Динамо мск".

Юридический адрес организации – Москва, Садовническая 24ст6а

Генеральным директором Ассоциации "Волейбольного клуба "Динамо мск" является Владимир Зиничев.

«Динамо» (Москва) — советский и российский мужской волейбольный клуб. Основан в 1926 году, также носил названия «Динамо» Московская область (1977—1994) и «Динамо-МГФСО-Олимп» Москва (2000—2002). Основные цвета: бело-голубые.

1 мая 2015 года было объявлено об отставке Юрия Маричева и назначении на должность главного тренера «Динамо» Олега Антонова<sup>[14]</sup>, при этом в игровом составе команды перед началом сезона не произошло никаких изменений, но по его ходу за нарушение дисциплины был отчислен олимпийский чемпион Алексей Обмочаев, а доигровщик Александр Маркин пропустил много матчей из-за положительного результата теста на мельдоний. «Динамо» заняло второе место в чемпионате России и не смогло повторить прошлогодний успех в Кубке ЕКВ, уступив в полуфинале «Газпрому-Югре». С октября 2016 по октябрь 2017 года главным тренером команды вновь работал Юрий Маричев, которого вследствие неудачного начала сезона-2017/18 сменил Борис Колчин. Главным изменением в

составе стал переход в «Белогорье» многолетнего капитана и основного связующего команды Сергея Гранкина.

Достижения ВК Динамо мск:

- Серебряные призёры чемпионатов России — (7) — 2004, 2005, 2007, 2011, 2012, 2016, 2017

- Бронзовые призёры чемпионатов России — (6) — 1992, 1993, 2002, 2010, 2015, 2018

- Финалисты кубка России — (5) — 2003, 2004, 2007, 2011, 2013

- Бронзовые призеры Кубка Победы — (1) — 2015

-Обладатели кубка Европейской Конфедерации Волейбола — (2) — 2012, 2015

- Бронзовые призеры Европейской Лиги Чемпионов — (2) — 2007, 2011

Обладатель Кубка CEV (2011/12).

Основным видом деятельности является «Товарищеские игры между командами».

- Торговля розничная сувенирами, изделиями народных художественных промыслов
- Деятельность по изучению общественного мнения
- Деятельность физкультурно- оздоровительная

На 2018-2019 год количественный показатель занимающихся в учебных группах на составляет 1650 учащихся.

## **2.2. Организационная структура волейбольного клуба «Динамо мск».**

### **В организационную структуру волейбольного клуба «Динамо мск» входит:**

- Управленческий состав: директор
- Тренерский состав: тренера
- Обслуживающий персонал: администратор, уборщик

## Директор

От руководителя зависит результат работы всего предприятия. Именно он призван организовать рабочий процесс, создать все условия для нормальной деятельности работников, обеспечить их необходимыми ресурсами. Главная цель управляющего - сделать так, чтобы работа была выполнена до конца.

Естественно, что все исполнительские функции должны выполняться рабочим персоналом. Руководитель может выполнить определенную работу, но лишь для того, чтобы подать пример и обучить будущего исполнителя.

Внешняя включает в себя:

- Определение основного направления развития спортивного клуба.
- Поиск тренеров по направлению, определение системы оплаты труда;
- Найм сотрудников, проведение собеседований;
- Определение маркетинговой стратегии;
- Проведение МК от профессионалов из других городов;

Внутренняя деятельность состоит из:

- Разработка правил функционирования спортивного клуба, должностных инструкций;
- Контроль работы, выписка штрафов, выдача премий;
- Распределение бюджета между расходами;
- Выдача ЗП сотрудникам;
- Привлечение дополнительных работников (фотографы, видеографы и т.д.);
- Разработка рекламных материалов, контроль за публикациями.

Открывая спортивный клуб, владелец бизнеса, как правило, исполняет обязанности директора. Это позволяет лучше понять структуру данного направления бизнеса и в дальнейшем грамотно предавать полномочия другим сотрудникам.

Администратор, в обязанности которого входит:

- Открытие зала до начала занятий;
- Проверка рабочего состояния оборудования;
- Проверка состояния помещения (зала);
- Предварительная запись игроков на занятия;
- Ведение клиентской базы;
- Встреча спортсменов, ознакомление каждого с правилами клуба;

- Составление графика занятий на каждый месяц с учетом пожеланий спортсменов;
- Принятие звонков, консультация по всем услугам клуба и графику работы;
- Поиск новых игроков;
- Закрытие помещения.

## Тренер

В обязанности тренера входит:

- Своевременное начало каждой тренировки;
- Подробный инструктаж по технике безопасности для новых спортсменов;
- Индивидуальный подход к каждому игроку;
- Постоянное самостоятельное повышение квалификации;
- Совершенствование репутации и расширение базы постоянных игроков.

Рассмотрим таблицу, в которой представлены расходы на персонал.

Постоянные расходы	Оклад	Количество сотрудников	Сумма	Средняя з/п на сотрудника в месяц
Управляющий	65 000	2	32 500	52 792
Администратор	31 000	1	50 000	25 000
Тренер	40 000	5	51 000	47 390
Уборщица	15 000	2	30 000	15 000
Страховые взносы			24 000	
Итого:	151 000	10	187 500	

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что на 8 сотрудников, в состав которых входит 2 управляющий, 1 администратора, 5 тренера, 2 уборщицы, приходится 187,500 заработной платы, включая страховые взносы.

## **2.3. Оценка специалистами спортивного клуба уровня работы на основе общих и конкретных функций управления.**

Развитие физической культуры и спорта в России во многом зависит от эффективного функционирования спортивных клубов как первичного звена физкультурного движения. Поэтому от управленческих органов самих спортивных клубов требуется усиление организационно-управленческой деятельности с целью реализации сложных задач по внедрению средств физической культуры и спорта в жизнедеятельность людей.

Изучение деятельности спортивного клуба ВК "Динамо мск" осуществлялось по структурно-функциональной направленности в связи с тем, что именно функции управления характеризуют состояние управляемой и управляющей системы.

В процессе анализа управления спортивным клубом указанные функции были сопоставлены с конкретными функциями, такими, как организационно-массовая, учебно-тренировочная, организация и проведение спортивных соревнований, кадровое, материально-техническое, научно-методическое обеспечение.

Суть методики состоит в том, что оценочная деятельность - неотъемлемая часть научно организованного процесса труда. Поэтому руководители и тренеры должны уметь оценивать свою деятельность и деятельность спортивного клуба, предвидеть результаты работы вышестоящих органов по развитию физического воспитания и спорта в стране.

Критериями оценки работы были такими:

- оптимальный уровень - 7-10 балла
- допустимый уровень - 6.1-8 балла;
- критический уровень - 4.1-5 балла;
- недопустимый уровень - 0-2 балла.

Результаты анализа нашли отражение в Приложении 1. Оценка специалистами спортивного клуба уровня работы на основе общих и конкретных функций управления.

По заданным критериям были получены следующие данные.

Из Приложения 1 видно, что итоговый показатель реализации совокупности управления по анализируемым элементам работ находится в пределах допустимого уровня - 6.43 балла.

Если рассматривать показатели по функциям управления, то видно, что из 10-ти баллов более высоко оцениваются функции организации (7.28 балла) и учета (7.17 балла), на 7.1 балла планирования, 5.84 балла контроля. В пределах 4.84 балла, что соответствует критическому уровню, оценена работа, соответствующая функции координации.

Следует сказать, что работа по совершенствованию научно-методического обеспечения деятельности спортивных клубов находится ближе к зоне недопустимого уровня. Это говорит о том, что данный раздел работы необходимо интенсифицировать в деятельности руководителей и тренеров.

Состояние планирования как функции управления характеризуется допустимой системой планов работы. Однако исследование свидетельствует о том, между планами городского спорткомитета и спортивного клуба существует разрыв в решении перспективных задач управления, а также нарушается целостность в применении различных форм и видов планирования (традиционного, календарного, тематического, сетевого). Как следствие этого, нечетко определяются и формулируются количественные и качественные плановые показатели всех видов работ. Плановые задания в большинстве своем разрабатываются не в полном объеме для некоторых структурных подразделений.

Функция организации предусматривает упорядочивание управляющей и управляемой системы в отдельных направлениях деятельности. В отношении клуба данное положение обосновывается следующим образом. Из таблицы видно, что более высокими показателями оценивается состояние управления учебно-тренировочной работой, организации массовой работы, а также организации и проведения соревнований. Анализ организации работы в соответствии других направлений говорит о том, что специалисты ВК "Динамо мск" стремятся к упорядочению и интеграции усилий деятельности по кадровым вопросам. Однако делают они это не на основе научного подхода, а на основе эмпирического, то есть

практического опыта, в результате чего сам процесс организации становится не совсем эффективным. Это подтверждается тем, что управление научно-методической работой находится в зоне приближенно к недопустимому уровню (5.14 балла) и является узким местом среди всех направлений. Это означает, что практически отсутствует целесообразно организованные действия по-научному и методическому обеспечению учебно-тренировочной, спортивно-массовой работы.

Исследованием установлено, что регламентирована не вся система работы спортивных клубов из-за отсутствия обоснованных нормативно-правовых актов. В ряде направлений деятельности (финансового и материально-технического, кадрового обеспечения) система регламентов еще не сложилась. Это подтверждается фактами несоответствия действий отдельных структурных звеньев установленным нормам, правилам и ограничениям законодательных актов. Многие участники процессов управления не осведомлены об имеющихся инструктивных материалах.

В сфере деятельности клуба функция координации находится в состоянии дезорганизации (4,82 балла). Так по всем элементам отмечается слабое координирование работы с кадрами. Выявлено, что ее реализация осуществляется на эмпирическом уровне, при отсутствии четко отработанного механизма координации, а именно: целей, путей, средств соответственно каждого уровня управления. К этому следует добавить, что внутри спортивного клуба имеются пробелы с точки зрения интегративных действий, то есть существуют проблемы координации отношений между руководителями и подчиненными.

Состояние функции контроля, по отношению других функций, несколько лучше и оценивается на уровне - 5.84 балла, что соответствует допустимому уровню. Работники клуба считают, что наиболее успешно контролируется работа с кадрами, учебно-тренировочная работа, а также организация соревнований. Самым слабым местом в системе контроля является научно-методическая работа (5.14 балла). Это объясняется отсутствием специальных мероприятий по контролю за методическим обеспечением деятельности тренеров и других специалистов. По отношению вышестоящих органов функция контроля слабо используется ими для совершенствования управления развитием деятельности спортивного клуба.

Функция учета работы реализуется в целом на допустимом уровне - 7.17 балла. Соответственно разработанных критериев учет проводимой работы по всем элементам, за исключением научно-методического обеспечения, деятельность осуществляется в соответствии с установленными требованиями. Однако имеются

отклонения в учете работы, которые проявляются в следующем: отсутствие полноты фиксируемых данных, используются устаревшие формы носителей информации, применяется не совсем эффективная технология обработки, хранения и передачи результатов работы. Как следствие этого, руководством принимаются управленческие решения, не отражающие в полной мере существующее положение дел в спортивном клубе.

## **Заключение**

Переход к рыночным отношениям в сфере физической культуры и спорта сделал необходимым сбор информации, ее анализ и осмысление по таким основным направлениям, как спортивный менеджмент, спортивный маркетинг, спортивное предпринимательство.

За прошедшее десятилетие в развитии теории и практики управления спортивным менеджментом произошли значительные изменения. Как их результат, следует констатировать, что на сегодняшний день одной из основных задач является совершенствование высшего профессионального образования в сфере спортивного менеджмента. Это необходимо осуществлять на основе использования новых информационных технологий, повышения творческой активности студентов в образовательном процессе и расширения самостоятельной работы. Также важны эффективный педагогический контроль и хорошая организация научно-методического обеспечения учебного процесса. Все это повысит конкурентоспособность специалистов физической культуры, спорта и туризма, и, в свою очередь, создаст необходимые условия для подготовки квалифицированного персонала спортивных клубов.

В ходе изучения тематики данной работы автором были проведены следующие исследования:

- 1) изучены общие представления о спортивном менеджменте и требования, предъявляемые к нему в современных условиях;
- 2) дана общая характеристика состояния спортивного менеджмента ВК "Динамо мск" с точки зрения законодательного, экономического, организационного аспектов;

3) проанализирована организационная структура волейбольного клуба «Динамо мск» и оценка специалистами спортивного клуба уровня работы на основе общих и конкретных функций управления.

## **Список литературы:**

Официальный сайт «Динамо Москва» - ВК Динамо - 2019