

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

На данный момент времени меняется система социальных и экономических отношений в нашей стране. Экономические реформы в России не могут оказывать положительное влияние на состояние, время и образ жизни граждан. Сегодня 69% тех, кто закончили школу не подходят для военной службы из-за плохого здоровья.

В трудоспособном возрасте смертность остается большой. Причинами

данных проблем можно указать недостаточную активность, волнение, вредные привычки. Растет потребность в создании знаний и развитии навыков ЗОЖ в физическом воспитании.

Для повышения эффективности законодательных мер в области социальной политики, физического воспитания и спорта существует настоятельная необходимость в подготовке квалифицированных специалистов для удовлетворения потребностей востребованных реалий управления спортом.

Учитывая востребованность профессий спортивного менеджера, работа

в данной области является новинкой в нашей стране, тогда как в Европе и США

спортивное управление в XIX веке быстро росло. Основой этого была активность страны направленная на ЗОЖ людей и энтузиазм всего спорта в целом.

Настоящие недоработки и необходимость содействовать ЗОЖ, заставляют людей осознавать всю особенность компетентного управления спортом, т.к. именно профессионалы в этой области способны на спортивные инвестиции, развитие масс и профессионализм для эффективного управления спортом. Из-за этого профессионалы интересуются спортом все больше.

В дифференциации с западным спортивным менеджментом, а именно США, спортивное управление России имеет начальный этап развития и требует доработок. При этом актуальным становится не только практика управления спортивной организацией, но и изучение теоретических основ.

В информационную базу исследования входят работы: а) по основам менеджмента (Мэскон, М) б) монографии и учебные пособия по спортивному менеджменту (Матвеев, Л.П., Обожина Д.А., Шерин, В.Г.) в) периодическая литература по актуальным вопросам управления спортивными организациями, в том числе спортивными школами (Акимов, С.С., Абдуназарова, З.А.) г) электронные источники (такие как сайт организации).

Цель исследования – изучить особенности менеджмента спортивной организации на примере спортивной школы олимпийского резерва. В связи с обозначенной целью необходимо решить следующие задачи:

- определить понятие спортивного менеджмента и рассмотреть его сущность;
- представить классификацию спортивных организаций;
- изучить особенности управления спортивными организациями;
- описать характеристики Спортивной школы олимпийского резерва № 74;
- проанализировать организационную структуру Спортивной школы олимпийского резерва № 74;
- проанализировать различные аспекты деятельности Спортивной школы олимпийского резерва № 74.

Предмет исследования – менеджмент спортивной организации как особая система управления.

Объектом исследования является Спортивная школа олимпийского резерва № 74, г. Москва.

В работе были использованы такие методы как анализ структуры доходов и расходов организации, анкетирование, интервью, анализ данных.

В структуру работы входят две главы, в каждой из которых по три параграфа, введение, заключение, список использованной литературы.

В первой главе рассматриваются теоретические основания спортивного менеджмента. В второй главе произведён анализ деятельности Спортивной школы олимпийского резерва № 74. Заключение содержит основные выводы для работы. Для подготовки курсовой работы использованы 15 источников, которые представлены в списке литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- 1.

Понятие и сущность спортивного менеджмента

Для начала необходимо дать общее понимание управленческой деятельности и менеджмента как науки управления. Управленческая деятельность является одним из важнейших факторов функционирования и развития физической культуры, и спорта.

Управление — это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды.

Элементы, на которые направлена эта деятельность, составляют объект управления. наравитель управленческой деятельности называется субъектом управления, которым может быть как отдельный человек, так и группа людей.

Субъект управленческой деятельности — физическое лицо, через кото рое реализуются управленческие отношения. субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия, которые содержат в себе в явном или косвенном виде информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления. данные импульсы будем называть управленческими командами. Объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса и характеризуется предметом труда, средствами труда, самим трудом, а также его результатами.[\[1\]](#)

Предметом труда в управлении является информация. вся собранная и полученная информация из разных источников. В результате управленческой деятельности анализируется, и на ее основе принимается управленческое решение.

Средствами управления являются все, что будет способствовать работе с информацией (компьютер, телефон, авторучка, бумага и органы человеческого тела).

Управление относится к категории умственного труда, который осуществляется человеком в виде нервно-психологических усилий (слушание, чтение, говорение, контактирование, наблюдения, мышление и тому подобное).

Менеджмент как разновидность хозяйственного управления в России существует с 1990 г. Каждым ученым было выведено свое определение, которое было не всегда полным, но оно конкретизировало и дополняло предыдущее.

Фредерик Тейлор определил менеджмент как управление производством. Анри Файоль писал: «управлять — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».[\[2\]](#)

«Управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производственную группу», — это определение П. Друкера.

«Менеджмент — совокупность принципов, методов и средств управления с целью повышения эффективности предпринимательской деятельности и увеличения прибыли». Благодаря сложности системы менеджмент является наукой и искусством.

Менеджмент состоит из трёх компонентов: искусство, опыт и обучение. Для эффективного управления необходимы специальные врожденные способности. Данные способности относятся к искусству. Менеджер приобретает опыт в процессе деятельности, то есть практическим путем. Соответственно, и люди, управляющие бизнесом, — бизнесмены, а любыми другими хозяйственными организациями — менеджеры, значительно отличаются друг от друга. Бизнесмен — это человек, который «делает деньги», главная его цель — получение высоких доходов, он является владельцем капитала. Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди, которыми он управляет.

Перейдём к рассмотрению сущности спортивного менеджмента. Сфера физической культуры и спорта является объектом социального управления, включающим определенное множество физкультурно-спортивных организаций: спортивных школ, спортивных клубов, спортивных стадионов, спортивно-оздоровительных центров, спортивных федераций.

Продукт деятельности физкультурно-спортивной организации — это физкультурно-спортивные услуги, то есть организованные формы занятиями физическими управлениями и спортом, программы спортивной тренировки, спортивные зрелища и т. д.

Спортивный менеджмент — это один из видов отраслевого специального менеджмента, объектом управления которого являются организациями физкультурно-спортивной направленности.[\[3\]](#)

Спортивный менеджмент — это теория и практика эффективного управления организациями физкультурно-спортивной направленности в современных рыночных условиях. В каждой организации необходим профессиональный руководитель, менеджер. Менеджер в сфере физической культуры и спорта — это специалист, занимающий, как правило, руководящую должность в физкультурно-спортивной организации и владеющий искусством научного управления.

Таким образом, менеджмент в сфере физической культуры и спорта — это специальная теория и практика управления физкультурными и спортивными организациями в условиях рыночных отношений, это один из отраслевых видов менеджмента, одна из отраслевых сфер управленческой деятельности в рыночных условиях.

Д. Обоина в качестве объекта спортивного менеджмента как самостоятельной науки указывает совокупность физкультурно-спортивных организаций страны, продуктом деятельности которых является производство физкультурно-спортивных услуг.[\[4\]](#)

Управленческие отношения, складывающиеся в процессе взаимодействия субъекта и объекта управления в рамках физкультурно-спортивной организации и взаимодействия этих организаций с микро- и макросредой в процессе производства и распространения физкультурно-спортивных услуг, являются предметом спортивного менеджмента.[\[5\]](#)

1.2. Виды спортивных организаций

Физкультурно-спортивная организация (ФСО) – система, созданная для целей физического совершенствования человека, для развития физической дееспособности людей, которая, соответственно, относится к социальным

организациям (например, спортивная школа, кафедра физического воспитания и т.д.).[6]

Рассмотрим типы физкультурно-спортивных организаций (далее ФСО) по нескольким основаниям.

Типы ФСО, выделяемые по форме собственности: Собственность как экономическая категория представляет собой совокупность производственных отношений, которые обусловлены отношением людей к средствам труда и произведенному продукту. В России признаются такие формы собственности, как:

- частная,
- государственная,
- муниципальная и др.

На основе различных форм собственности могут создаваться различные виды ФСО. В современной России возможно говорить о трех подсистемах управления физической культурой и спортом: государственное управление, менеджмент в общественных объединениях физкультурно-спортивной направленности, менеджмент в коммерческих ФСО и предпринимательстве без образования юридического лица. Классификация ФСО по целевому назначению представлена в Таблице 1.

Таблица 1

Типы ФСО по целевому назначению

Государственное управление	Менеджмент в общественных объединениях физкультурно- спортивной направленности	Менеджмент в коммерческих ФСО и предпринимательстве без образования юридического лица (ПБОУЛ)
---------------------------------------	---	--

<p>Центральным звеном государственной системы управления физической культуры и спорта в России является Министерство спорта, туризма и молодежной политики и соответствующие органы исполнительной власти субъектов Федерации (в регионах).</p>	<p>Это менеджмент в физкультурно-спортивных объединениях, обществах, федерациях, ассоциациях и союзах по видам спорта, а также в спортивных клубах, командах и т.п.</p>	<p>К этой группе относятся организации профессионального спорта (например, спортивные клубы по футболу и профессиональная футбольная лига) и коммерческие организации физкультурно-спортивной направленности (например, фитнес-клубы, спортивно-оздоровительные центры и т.п.).</p>
---	---	---

Каждая ФСО создается для реализации какой-либо цели или комплекса целей, которые обычно формулируются в Уставе организации. С точки зрения целевого назначения ФСО современной России правомерно разделить на:[\[7\]](#)

1. Спортивные школы (ДЮСШ, СДЮШОР и др.) и ДЮКФП, которые относятся к учреждениям дополнительного образования.
2. Спортивные клубы и коллективы физической культуры как один из видов общественных объединений физкультурноспортивной направленности, которые могут создаваться в форме некоммерческих организаций при предприятиях и в учреждениях с различными формами собственности, в различного типа образовательных учреждениях.
3. Спортивные клубы профессионального спорта, создаваемые в различных организационно-правовых формах, характерных для коммерческих организаций.
4. Физкультурно-оздоровительные центры и фитнес-клубы, которые также функционируют как коммерческие организации спортивной направленности.

5. Стадионы, спортивные комплексы и спортивные базы, имеющие статус юридического лица (находящиеся на самостоятельном балансе).
6. Государственные комитеты по физической культуре и спорту.
7. Региональные центры спортивной подготовки, имеющие статус государственного учреждения.
8. Олимпийский комитет России.
9. Кафедры физического воспитания вузов и другие структурные подразделения образовательных учреждений.
10. Федерации, союзы, ассоциации и лиги по видам спорта.
11. Фонды (например, Пенсионный фонд олимпийцев/
12. Учреждения высшего и среднего профессионального физкультурного образования.
13. Научные организации в области физической культуры и спорта.

Также существует классификация ФСО по взаимодействию подразделений. [\[8\]](#)

В каждой ФСО существует распределение труда, при этом основное внимание уделяется разделению труда на отдельные функции и установлению соответствия работников органов управления предоставляемым им полномочиям. Разделение труда в ФСО закрепляется в образовании структурных подразделений, такие подразделения называют службами, отделами, управлениями, секторами, отделениями и т.д.

Следовательно, каждая ФСО имеет внутреннюю структуру, которая выражается в наличии структурных подразделений. С позиций внутриорганизационного взаимодействия подразделения выделяют несколько типов ФСО:

- линейные;
- функциональные;
- линейно-функциональные;
- матричные;
- целевые и др.

Линейная структура ФСО: нижележащие уровни управления находятся в непосредственном подчинении руководителя вышестоящего уровня. Каждое подразделение возглавляет руководитель, наделенный полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненным ему персоналом. Линейная структура характерна для организаций с небольшой численностью персонала.

Функциональная структура ФСО основана на разделении управленческого труда персонала и предполагает создание наряду с линейными еще и функциональных подразделений. Каждое функциональное подразделение специализируется на выполнении отдельных видов управленческой деятельности.

Линейно-функциональная структура ФСО – это синтез двух структур управления. Функциональные подразделения утрачивают права принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями. Они лишь помогают линейному руководителю в выполнении отдельных функций управления. При данной структуре линейные звенья принимают решения и организуют их выполнение, а функциональные звенья планируют, координируют, информируют и т.д.

Матричная структура ФСО дополняет линейно-функциональную структуру новыми подразделениями, руководители которых получают право воздействовать на всех других участников новой программы работ и руководителей подразделений организации. То есть данная структура основана на принципе двойного подчинения: с одной стороны, непосредственному руководителю своей функциональной службы, с другой – руководителю новой программы. Необходимо отметить, что переход к матричной структуре охватывает не всю ФСО, а лишь ее часть.

- 1.

Особенности управления спортивными организациями

В последнем параграфе рассмотрим особенности управления спортивными организациями. В процессе управления спортивными организациями главную роль играет руководитель или менеджер.

Для руководства физической культурой, спортом и туризмом необходимы компетентные специалисты, способные отстаивать интересы спорта. Так, руководитель спортивного клуба или спортивной ассоциации должен хорошо знать особенности многих видов спорта, разбираться в вопросах управления административным и тренерским персоналом, уметь решать хозяйственные проблемы, организовать учебно-тренировочный процесс в командах и спортивных секциях. Он определяет компетенцию своих сотрудников, разрешает производственные конфликты, следит за изменениями в законодательстве,

устанавливает соответствующую зарплату сотрудникам, решает другие важные задачи.

Менеджер (руководитель, управляющий) изучает конъюнктуру рынка, определяет цели и ставит задачи организации, обеспечивает приток финансовых средств. [9] Он изучает посещаемость зрителями игр своей команды, заботится об улучшении профессиональных качеств спортсменов, о дисциплине, удовлетворяет их социальные нужды, ищет инвесторов, рекламирует выступления своей команды, определяет доходы от посещаемости зрителей и др.

При организации различных спортивно-оздоровительных мероприятий менеджер консолидирует имеющиеся ресурсы своей структуры (кадры, материально-техническое и научное обеспечение). [10] Бардина, М.Ю подчёркивает, что от его профессионализма зависит эффективность вложенных средств. Чем лучше организована и скоординирована деятельность коллектива, тем выше качество и уровень предлагаемых услуг. В результате возрастает общий доход от данного мероприятия.

Руководитель использует наиболее эффективные методы администрирования, наблюдает за работой подчиненных. Он осуществляет личный контроль за деятельностью подчиненных, выявляет недостатки в их работе, принимает меры к их устранению.

Спортивный менеджер, создавая бизнес-команду, подбирает лучших специалистов-единомышленников. Он не должен жалеть средств на совершенствование деятельности своей организации. Различные курсы, семинары, конференции, изучение нового опыта – это эффективные средства повышения квалификации персонала. Затраты быстро окупаются и способствуют росту авторитета и процветанию организации

Спортивному менеджеру не надо бояться новых решений, открытий и экспериментов. Иногда занижение цен на спортивно-оздоровительные услуги ускоряет оборот капитала, что может принести солидную прибыль. [11] Опытные управляющие умело используют кредиты. Особенно это важно при строительстве новых малогабаритных сооружений, чтобы сдавать их в аренду. Однако главный капитал сегодня – это сам менеджер, знания и умения всего коллектива, деловая смекалка, передовая компьютерная технология.

Так как работа посвящена анализу деятельности спортивной школы олимпийского резерва, целесообразно отметить особенности управления именно такими видами

организаций. Итак, рассмотрим организацию деятельности детский юношеских спортивных школ (ДЮСШ).

Различают ДЮСШ комплексные (по нескольким видам спорта) и специализированные (по одному виду спорта). ДЮСШ создаются в системе образования, физической культуры, добровольных спортивных обществ и ведомств. [12] По формам, организации и задачам ДЮСШ могут быть районными, городскими, региональными, центральными.

Во главе государственной спортивной школы стоит директор, который назначается областным министерством спорта.

Директор ДЮСШ не вправе:

- быть учредителем (участником) юридического лица, являющегося производителем или продавцом товаров (работ, услуг), аналогичных или взаимозаменяемых по отношению к товарам (работам, услугам), реализуемым ДЮСШ, а также состоять с таковыми в трудовых или гражданско-правовых отношениях;
- занимать иные должности, а также выполнять иную оплачиваемую работу в государственных органах, органах местного самоуправления, на предприятиях, в учреждениях, организациях, общественных объединениях,
- заниматься предпринимательской деятельностью (в том числе индивидуальной), кроме научной, творческой и преподавательской;
- лично участвовать в управлении, состоять членом органов управления других хозяйствующих субъектов.

Учебная и учебно-тренировочная работа в школе проводится по планам. Контроль над деятельностью ДЮСШ осуществляется учредителем, органами налоговой инспекции, органом государственного и муниципального имущества региона, другими организациями и органами управления в пределах их компетенции. Аттестация проводится один раз в 4 года, как правило, по окончании зимнего или летнего олимпийского цикла.

Отдельно стоит сказать о планировании работы в ДЮСШ (планирование является одной из главных функций менеджмента). Планирование в ДЮСШ осуществляется посредством разработки и систематического ведения следующих основных документов:

1. Годового плана учебно-тренировочной, воспитательной и организационно-хозяйственной работы спортивной школы (календарного плана лагерных и тренировочных сборов, соревнований, проведения медицинского контроля, учебы тренеров, строительства и ремонта спортивной базы, приобретения инвентаря и т.д.). План составляется директором школы.
2. Годовых планов работы с группами, расписания занятий, календаря и программы спортивных соревнований и спортивных праздников. Составляются заведующим учебной частью и старшим тренером ДЮСШ.
3. Графиков прохождения учебного материала по циклам, месяцам и неделям подготовки или рабочих планов подготовки. Составляются старшим тренером.
4. Годовых индивидуальных планов подготовки спортсменов – кандидатов в сборные команды РФ. Составляются тренерами спортсменов.

Учет работы ДЮСШ ведется при помощи следующих документов:

1. Журналов, таблиц и дневников учебно-тренировочной работы тренеров.
2. Книги регистрации детей, прошедших начальное обучение.
3. Учетных карточек спортсменов.
4. Протоколов соревнований и книги учета результатов спортсменов школы на всероссийских и международных соревнованиях.
5. Дневников спортсменов.
6. Книги рекордов ДЮСШ по возрастным группам.
7. Врачебно-контрольных карточек спортсменов.
8. Протоколов педагогических советов школы.
9. Методических разработок тренеров по обучению и тренировке.
10. Приказов и распоряжений по ДЮСШ.
11. Отчетов о проведении лагерных и учебно-тренировочных сборов. Годовых отчетов директора, старших тренеров и врача ДЮСШ.
12. Официальной переписки.

В завершении главы можно сделать ряд выводов:

В основе спортивного менеджмента лежит общее понимание о менеджменте как науке управления и практической деятельности. Менеджмент как практическая деятельность представляет собой совокупность инструментов для повышения эффективности предпринимательской деятельности и получения прибыли.

Спортивный менеджмент является одним из видов менеджмента. Его деятельность направлена на управление физкультурно-спортивными организациями.

Все физкультурно-спортивные организации можно классифицировать по нескольким основаниям: а) по форме собственности б) по целевому назначению в) по характеру разделения труда в организации (организационной структуре).

Для руководства спортивными организациями, в том числе детско-юношескими спортивными школами нужны специально подготовленные спортивные менеджеры.

В спортивных школах большую роль играет планирование работы. Для этого используется ряд специальных документов: годовые планы, календари, программы, графики.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ ОЛИМПЕЙСКОГО РЕЗЕРВА №74

2.1. Общая характеристика «Спортивной школы олимпийского резерва № 74»

Полное наименование организации: Государственное бюджетное учреждение города Москвы «Спортивная школа олимпийского резерва № 74» департамента физической культуры и спорта города Москвы. Краткое название организации ГБУ «СШОР № 74» Москомспорта.

Юридический и почтовый адрес: 125080, г. Москва, Волоколамское шоссе, д.12

Адрес сайта: <http://xn----7sbblzbajgdpmg4cp8f.xn--p1ai/>

Форма собственности и организационно-правовая форма хозяйствования предприятия: государственное бюджетное учреждение

Год начала введения хозяйственной деятельности: 1969 г.

Характеристика основных видов деятельности:

ГБУ «СШОР № 74» Москомспорта состоит из нескольких отделений, на базе которых проводятся различные занятия.

Тренировочная база ДС «Динамо». Спортивный зал во ДС «Динамо» СШОР №74. Отделение художественной гимнастики.

На этой базе тренируются около 200 учащихся школы. Обучение проходит на всех этапах подготовки – от начальной до высшего спортивного мастерства. Здесь готовят спортсменок как в индивидуальной, так и в групповой программе, но львиную долю наград завоевали именно спортсменки, выступающие в групповых упражнениях. На базе этого спортивного зала были подготовлены десятки мастеров спорта международного класса, призеры и победители международных Универсиад, призеры и победители в групповых упражнениях Первенств и чемпионатов мира и Европы, неоднократные чемпионки России, победительницы и призёры Чемпионатов и Первенств города Москвы.

База Волоколамское шоссе,12. Тренировочная база СШОР №74. Отделение художественной гимнастики.

На базе тренируются около 120 человек. Обучение проходит на всех этапах подготовки. Тренерский состав: мастер спорта России Комиссарова Диана Викторовна, Могила Людмила Андреевна и тренер по хореографии Максименкова Надежда Александровна, Воронцова – Линкявичене Ольга Николаевна. Здесь воспитываются победительницы и призеры международных, всероссийских и московских соревнований.

База Кронштадск. Тренировочная база СШОР №74. Отделение художественной гимнастики

На базе тренируются более 100 спортсменок, в основном это группы тренировочного этапа и начальной подготовки. Тренерский состав этой базы: мастер спорта России Яковлева Мария Александровна, мастер спорта международного класса Фоканова Александра Михайловна, мастер спорта России Секованич Мирьяна Юраевна и тренеры по хореографии Ли Светлана Евгеньевна и Воронцова – Линкявичене Ольга Николаевна.

База НУ КРСК. Тренировочная база НУ КРСК ВОС. Спортивный зал НУ КРСК ВОС СШОР №74. Отделение художественной гимнастики

На базе НУ КРСК ВОС тренируются около 50 спортсменок в группах тренировочного этапа, группах спортивного совершенствования и высшего спортивного мастерства. Здесь работают заслуженный тренер России, заслуженный мастер спорта – Скалдина Оксана Валентиновна, тренер высшей категории, мастер спорта

международного класса Кожарина Ирина Игоревна и тренер по хореографии Ли Елена Инхеновна.

База Триумф. Тренировочная база ФОК «ТРИУМФ». Спортивный зал ФОК «ТРИУМФ», СШОР №74. Отделение художественной гимнастики.

На базе ФОК «ТРИУМФ» занимается около 120 человек. Здесь занимаются спортсменки тренировочного этапа и начальной подготовки.

Бульвар Матроса Желязняка. Тренировочная база СШОР №74, бульвар Матроса Железняк, 22, стр.1. На этой базе занимаются спортсмены отделения спортивной гимнастики и настольного тенниса, всего около 500 человек. На данной базе проходят также тренировки по настольному теннису.

ГБУ «СШОР № 74» Москомспорта оказывает такие платные услуги как:

- тхэквондо (группы для мальчиков и девочек от 4 до 11 лет. Занятия в группе ведет мастер спорта Гаджимагомедов Гаджимурад Магомедович.
- танцы, ритмика для девочек от 3,5 до 9 лет. Занятия в группе ведет мастер спорта Конотопская Дарья Алексеевна.
- художественная гимнастика для девочек от 3,5 до 5 лет.
- спортивная гимнастика для девочек от 3,5 до 6 лет.

История развития организации: Государственное бюджетное учреждение города Москвы «Спортивная школа олимпийского резерва № 74» Департамента спорта города Москвы было основано в 1969 году как Детско-юношеская спортивная школа № 2 Ленинградского РУНО, и создана в соответствии с решением Министерства просвещения РСФСР от 16 августа 1969 г № 362а.

Затем следовала череда переименований и усовершенствований Школы. В мае 2015 года в состав спортивной школы олимпийского резерва №74 вошла Спортивная школа олимпийского резерва №72 «Афина». В школе появились ещё два отделения: спортивная гимнастика и настольный теннис.[\[13\]](#)

На данный момент в школе тренируются около 1100 спортсменов, среди которых есть молодые перспективные дарования, члены сборных команд города Москвы, члены сборных команд России.

С самого открытия в школе работали самые профессиональные кадры – 16 заслуженных тренеров СССР и России, 4 заслуженных мастера спорта, 7 отличников физической культуры и спорта и 2 заслуженных работника физической

культуры и России.

Благодаря профессиональной работе школа подготовила и выпустила

- 7 заслуженных мастеров спорта по художественной гимнастике: Шиманская Вера, Джалагания Ксения, Утяшева Ляйсан, Капранова Ольга, Столбова Мария, Кудинова Светлана, Мануйлова Олеся.
- 49 Мастеров спорта международного класса.

На отделении художественной гимнастики: Наталия Орлова, Елена Воронова, Анна Соколова, Екатерина Скрепцова,

Елена Давиденко, Виктория Цибидова, Лариса Романчук, Нелли Магомедова, Аннета Панарина, Анна Шишова, Вера Курош, Ирина Чаплыгина, Римма Цибряева, Полина Волчек, Светлана Иванова, Юлия Рослякова, Евгения Горемыкина, Евгения Проводина, Дарья Андропова, Оксана Кондря, Катерина Сидорова, Александра Фоканова, Екатерина Капранова, Екатерина Ерохина, Ольга Растащеннова, Дарья Андропова, Дарья Сватковская, Анастасия Осипова, Дарья Аненкова, Александра Корчагина, Диана Менжинская, Мария Лютахина, Дарья Маркелова, Дарья Мишина, Елизавета Пичужкина.

На отделении спортивной гимнастики:

Сергей Кузьмин, Александр Калинин, Мария Чибискова, Екатерина Петрова, Надежда Иванова, Анастасия Новикова, Виктория Кузьмина.

- 332 Мастера спорта СССР и России по художественной гимнастике, спортивной гимнастике и настольному теннису.

С 1993 г по 2012 г Спортивную школу олимпийского резерва №74 возглавляла Заслуженный работник физической культуры и спорта, Отличник физической культуры - Климачева Бибинюр Каюмовна.

С 1993 г по 2012 Спортивную Школу Олимпийского резерва №72 «Афина» возглавлял Заслуженный тренер России, Почетный работник физической культуры и спорта - Белыйшев Владимир Андреевич.

С 2012 года директором Спортивной Школы Олимпийского Резерва № 74 является Заслуженный мастер спорта РФ – Капранова Ольга Сергеевна.

Такова общая характеристика организации. Рассмотрим структуру доходов и расходов «СШОР № 74» Москомспорта.

В период с 2017-2019 гг. году было выделено из расчета среднего показателя денежных средств по всем источникам финансирования в размере 40 014,19 тыс. руб. из них:

- 34 946,24 тыс. руб. – субсидии по ведомственным программам;
- 5 026,2 тыс. руб. – предпринимательская деятельность (доход от оказания дополнительных платных услуг)
- 41,75 тыс. руб. добровольные пожертвования и целевые взносы.

Структура расходования денежных средств за период с 2017-2019 гг. (Рисунок 1) свидетельствует о том, что большая часть средств расходуется на фонд оплаты труда 27 209,64 тыс. руб. (68%) и на арендную плату за пользование имуществом 402,27 тыс. руб. (16%) от общего числа финансирования МАОУ «СШОР № 74» Москомспорта. В среднем 2% выделяется на обновление основных фондов ДЮСШ, последствием этого является высокий уровень износа основных фондов материально-технической базы учреждения (81%).

Рисунок 1. Структура расходования денежных средств за период 2017-2019 гг.

10% (4001,41 тыс. руб.) на прочие расходы: услуги связи, содержание имущества, прочие работы услуги и т.д., 400,14 тыс. руб. (1%) расходы, связанные оплатой коммунальных услуг. Три процента это 1200,42 тыс. руб. расходуются на командирование спортсменов на соревнования различных уровней и в разные регионы РФ.

Из проведенного анализа МАОУ «СШОР № 74» Москомспорта можно прийти к заключению, о том, что остро стоит вопрос по организации тренировочного процесса, так как учреждение не располагает в оперативном управлении спортивными залами. Высоки расходы на аренду площадей. Состояние основных фондов материально-технической базы учреждения оценивается в 81% износа.

2.2. Организационная структура «Спортивной школы олимпийского резерва № 74»

Организационная структура МАОУ «СШОР № 74» Москомспорта представлена на рисунке 2.



Рисунок 2. Организационная структура МАОУ «СШОР № 74» Москомспорта

Организационная структура линейно-функциональная. В школе чёткая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупности процессов. На каждом уровне управления заметна ярко выраженная ответственность персонала за свои действия.

В администрацию Спортивной школы олимпийского резерва входят следующие работники:

- ○ Директор – заслуженный мастер спорта, судья международной категории Капранова Ольга Сергеевна.
- Заместитель директора по общим вопросам – Лузгина Ольга Георгиевна
- Заместитель директора по АХД – Асташин Владимир Владимирович
- Главный бухгалтер – Соколова Ольга Васильевна
- Специалист по кадрам – Такташева Лариса Эдвардовна
- Документовед (отдел кадров) – Грачёва Марина Сергеевна
- Старший инструктор-методист – Жмулева Наталья Владимировна
- Инструкторы – методисты – Куревлева Наталья Анатольевна, Цой Татьяна Владимировна, Карташова Екатерина Вячеславовна, Клименко Юлия Владимировна.

2.3. Анализ деятельности Спортивной школы олимпийского резерва № 74

В Спортивной школе олимпийского резерва № 74 ни разу не проводился мониторинг, что является большим упущением.

Мониторинг в спортивной школе представляет собой систему сбора, обработки, анализа и хранения информации о функционировании педагогической системы, обеспечивающей непрерывное отслеживание ее состояния, своевременную корректировку и прогнозирование развития. В исследовании был произведён мониторинг по ряду показателей, предложенных в научной литературе.[\[14\]](#)

- показатель, динамики потребительских услуг;
- показатель, доступности для потребителей «СШОР № 74» Москомспорта;
- показатель, характеризующий правовое обеспечение деятельности;
- показатель, характеризующий медицинское обеспечение.

Нами были получены следующие результаты:

1. Динамика потребителей услуг отражает изменение количества потребителей в отчетном периоде по сравнению с предыдущим и определяется на основании соотношения количества потребителей, занимающихся в отчетном и в предыдущем. В предыдущем учебном году было 2920 занимающихся в спортивной школе, сегодня занимающихся 3270 учеников. Показатель динамики потребителей услуг составляет 112%, что является оптимальным уровнем. Уровень оптимальности составляет >100 %.

2. Доступность «СШОР № 74» Москомспорта для потребителей Информационная доступность оценивается по наличию в открытом доступе информации о деятельности. Данный показатель оценивается по наличию в открытом доступе следующей информации о деятельности школы:

- наименование и местонахождение ФОКа;
- перечень основных и дополнительных услуг, предоставляемых ФОКом;
- условия оказания услуг;
- перечень необходимых документов для получения услуг;
- информация о медицинских противопоказаниях для получения услуг;
- режим работы ФОКа;

- стоимость предоставляемых услуг для потребителей, включая данные о скидках;
- перечень льготных категорий граждан, кому услуги предоставляются бесплатно;
- расписание занятий;
- правила и условия безопасного предоставления услуги.

Рассчитывается сумма набранных критериев, на количество всех критериев оценки. Значение показателя составило 100 %, что является оптимальным уровнем.

Транспортная доступность — показатель, выражающий удаленность ФОКа от станций и путей движения общественного транспорта. Порядка 15 маршрутов проходят возле спортивной школы. Соотношение фактическое расстояние до станций и путей на оптимальное расстояние 500 метров. Транспортная доступность составила – 80% оптимальный уровень. Значения показателя оптимальной доступности транспорта является ≤ 100 .

Социальная доступность определяется на основании данных о скидках льготным категориям граждан и об организации бесплатных посещений для льготных категорий граждан:

- дети из многодетных и малообеспеченных семей;
- дети-сироты;
- дети с ограничениями со слухом;
- дети дошкольного и школьного возраста;
- участники Великой Отечественной войны и жители, приравненные к ним.

Рассчитывается по балловой оценке. У нас 3 балла из пяти, что составляет 80% это допустимый уровень. Значения показателя $60 \leq \% < 100$ % допустимого уровня.

Доступность граждан с ограниченными возможностями: спортивная школа работает только с детьми ограниченными слухом. С другими категориями ограничений не работает, так как школа построена в советское время и не имеет наличия технических средств для занятия людей с ограниченными возможностями. Рассчитывается по критериям, сумма критериев на их общее количество. Составило 16%, что является не оптимальным уровнем. Значение показателя < 60 % - не оптимальный уровень.

3. Показатель правового обеспечения деятельности оценивается по наличию нормативных и правовых документов, регулирующих деятельность спортивной

школы, регулирующих деятельность, в частности:

- Положение о «СШОР № 74» Москомспорта
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Правила поведения получателей услуг в физкультурно-оздоровительных учреждениях и на спортивных сооружениях, включая правила и условия безопасного получения услуг;
- Санитарные правила и нормы;
- Должностные инструкции;
- Инструкции по охране труда;
- Расписание занятий;
- Паспорт или учетная карточка спортивного сооружения;
- Разрешение на ввод в эксплуатацию;
- Контракт на оперативное управление.

В «СШОР № 74» Москомспорта из всех перечисленных документов имеются все 10 документов это 100%, что является оптимальным уровнем.

4. Показатель медицинского обеспечения «СШОР № 74» Москомспорта

В школе имеется медицинский кабинет, в котором работают 4 медсестры и один внештатный врач. К школе прикреплен спортивный диспансер, который курирует спортсменов, работающих на высоком уровне.

Показатель медицинского обеспечения ФОКа определяется на основании данных об обеспеченности медицинским оборудованием, инструментарием, предметами медицинского назначения, лекарственными препаратами, и перевязочными материалами.

Сумма показателей делится на количество всех критериев оценки. Медицинское обеспечение 83% - оптимальный уровень. Значения показателя оптимального уровня является $80 \% < \text{Значение показателя} \leq 100 \%$.

Для того, чтоб определить основные проблемы в менеджменте МАОУ «СШОР № 74» Москомспорта рассмотрим различные аспекты деятельности организации. Для начала проанализируем кадровую политику организации.

Рисунок 3. Состав сотрудников «СШОР № 74» Москомспорта

На сегодняшний день в «СШОР № 74» Москомспорта работает 223 сотрудника. Состав сотрудников состоит из управленческого аппарата, тренерского состава и

обслуживающего персонала. Исходя из диаграммы на Рисунке 3 видно, что в «СШОР № 74» Москомспорта 21 сотрудник управленческого аппарата, который находится во главе организации и осуществляет управленческие функции.

Для более глубокого анализа организации нами было проведено анкетирование персонала различных уровней. Опросник представлен в Приложении 1. Было опрошено 15% персонала. Из них 12 опрошенных это тренеры, 8 сотрудников обслуживающего персонала и 14 сотрудников управляющей сферы.

Опрос сотрудников «СШОР № 74» Москомспорта выявил, что 19 сотрудников имеет высшее физкультурное образование, 10 высшее экономическое, 5 среднее специальное. Средний стаж опрошенных тренеров составляет 8 лет.

Все опрошенные тренеры полностью удовлетворены условиями охраны, оплаты и стимулирования труда. Сотрудники управленческого аппарата абсолютно все удовлетворены условиями и охраной труда. 10 из 14 сотрудников абсолютно удовлетворены заработной платой, 2 инструктора – методиста, работающие с момента образования организации затруднились ответить и 2 инструктора – методиста не согласны с оплатой труда.

На вопрос, насколько Вы удовлетворены управленческой деятельностью спортивной организации «СШОР № 74» Москомспорта 10 из 12 тренеров ответили, что удовлетворены управленческой деятельностью спортивной организации «СШОР № 74» Москомспорта в полной мере, лишь только 2 человека поставили отметку 3. А вот сотрудники управленческого аппарата своей работой, удовлетворены на все 100%.

Так же были проанализированы данные сайта «СШОР № 74» Москомспорта (Таблица 2) из которого следует, что тренерский состав высококвалифицированный, но есть и преподаватели, не имеющие физкультурного образования, таких сотрудников 10%, но на данный момент все получают физкультурное образование. И эту проблему выделила директор спортивной школы. Важной задачей стоит повышение уровня знаний, квалификации преподавателей. Постоянно экспериментировать и применять новые методики для достижения максимального результата.

Таблица 2

Квалификация тренерского состава

Отделение	Количество сотрудников	Высшая категория	Первая категория	Без физкультурного образования
База Волоколамское шоссе,12	16	11	5	
База Кронштадтск	13	6	2 (5 без категорий)	
База НУ КРСК	10	5	4 (1 без категории)	
База «Триумф»	11	5	6	

Продолжение Таблицы 1

Квалификация тренерского состава

Отделение	Количество сотрудников	Высшая категория	Первая категория	Без физкультурного образования
Бульвар Матроса Желязняка	9	4	3 (2 без категории)	
Итого, в %	59 человек	26%	17 % (6%)	10%

Проблемы – это с чем сталкивается любая сфера деятельности. Так и в спорте, будь он профессиональный или любительский.

Для определения проблем также было проведено интервью (Приложение 2) с директором «СШОР № 74» Москомспорта Капрановой Ольгой Сергеевной, из которого она выделила одну из главных проблем это недофинансирование спортивной школы.

Финансовое обеспечение спортивной организации осуществляется за счет областных средств и поэтому государственным учреждениям разрешена коммерческая деятельность. Согласно Гражданскому кодексу РФ и Закону РФ «О некоммерческих организациях» данные учреждения могут осуществлять предпринимательскую деятельность, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы. В некоторой степени этот вопрос решается за счет внебюджетных средств, но не в полной мере.

Самый острый вопрос, с которым столкнулся руководитель спортивной школы это недостаток изученности нормативной базы именно в сфере физической культуре и спорта, и постоянно меняющиеся требования со стороны проверяющих органов. Так как документы часто меняются, требования ужесточаются со стороны проверяющих органов, нужно успевать идти в ногу со временем.

Придя на пост директора спортивной школы с должности заместителя директора Ольга Сергеевна оценивала свои знания нормативной базы в процентном соотношении как 0%, спустя некоторое время знания увеличились до 70%, при том, что нормативная база постоянно меняется.

Важной задачей Ольга Сергеевна ставит изучение нормативной базы, построения качественного тренировочного процесса, увеличение количества разрядников и повышения квалификации для тренерского состава. А коммерческую деятельность относит к второстепенным задачам. Первопричиной является предоставить время спортсменам, а потом в свободное время осуществлять возможность зарабатывать.

На вопрос как вы решаете данную проблему, директор отвечает, что изучают нормативную базу, исходя из самостоятельно заработанных внебюджетных средств. Посещают семинары, сотрудничают с другими спортивными организациями, работают в взаимодействии с компетентными людьми в данном вопросе. Вне бюджета нет грани, то есть организация может заниматься коммерческой деятельностью, но не в ущерб основным функциям, как гласит ФЗ РФ №45 и может зарабатывать только на тех объектах, которые находятся под ведомством спортивной школы.

Невнимание к коммерческой деятельности как к дополнительному источнику доходов подтверждается результатами анализа структуры доходов и расходов организации. В период 2019-2019 гг. доходы от оказания дополнительных платных услуг составили лишь 5 026,2 тыс. руб. Основной доход организации приносят субсидии.

В завершении анализа деятельности Спортивной школы олимпийского резерва № 74 можно сделать следующие выводы:

1. Государственное бюджетное учреждение города Москвы «Спортивная школа олимпийского резерва № 74» департамента физической культуры и спорта города Москвы организация с давней историей и большим опытом. Она ведёт свою деятельности с 1969 года. Школа оказывает бесплатные услуги по обучению детей художественной и спортивной гимнастике, а также небольшой перечень платных услуг.
2. В результате мониторинга мы выяснили, что школа не приспособлена для обучения детей с ограниченными возможностями.
3. Организационная структура МАОУ «СШОР № 74» Москомспорта линейно-функционального типа. Все процессы отлажены и подчинены одному руководителю. Недостатков в организационной структуре не обнаружено.
4. В ходе анализа обнаружен высокий износ фондов материально-технической базы учреждения (81%). Небольшое количество денег тратится на их обновление. Необходимо привлечение дополнительных средств.
5. Из результатов анкетирования мы узнали, что 25% инструкторов-методистов не удовлетворены оплатой труда. Анализ данных показал, что 10% персонала не имеют физкультурного образования.
6. В ходе интервью с руководителем мы выяснили, что директор не уделяет должного внимания привлечению средств при помощи коммерческой деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Перед нами стояла задача изучить общие представления о спортивном менеджменте и требованиях, предъявляемых к нему в современных условиях. Спортивный менеджмент в современных условиях это грамотно спланированный процесс управления спортивными объектами, соревнованиями, эффективное управление организациями физкультурно-спортивной направленности в условиях

рыночных отношений. На сегодняшний день спортивный менеджмент имеет более обширные задачи, в том числе, чтобы спортивные объекты не пустовали – организация дополнительных платных услуг, соревнований международного и российского уровня.

Искусство менеджмента характеризуется особенностями умения того или иного спортивного руководителя применять общепринятые принципы, методы, технологию управления в своей конкретной управленческой деятельности.

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

В данной работе произведён анализ менеджмента Спортивной школы олимпийского резерва № 74, г. Москва, которая специализируется на спортивной и художественной гимнастике. МАОУ «СШОР № 74» Москомспорта организация с долгой историей и внушительным опытом. Однако, анализ показал, что определённые проблемы в управлении имеются.

Анализ показал, что 10% тренерского состава не имеет физкультурного образования. Необходимо этих 12 человек отправить на переподготовку или дополнительное обучение. Тем более, с 1 января 2017 вступили новые требования об обязательном физкультурном образовании тренерам, учителям физической культуры, инструкторам.

В интервью директор организации Ольга Сергеевна сообщила, что коммерческая деятельность не является главным ориентиром для МАОУ «СШОР № 74» Москомспорта. Несмотря на усиливающееся с каждым годом внимание к профессиональному спорту, на теоретическом и практическом уровне спорт не рассматривается как самостоятельная сфера экономической деятельности.[\[15\]](#)

К сожалению, в настоящих условиях продуктивная работа спортивного учреждения невозможна без коммерческой деятельности. МАОУ «СШОР № 74» Москомспорта следует развивать коммерческие направления. Дополнительные доходы позволят решить проблему с изношенностью основных фондов (её процент высок – 81%),

недовольством сотрудников заработной платой (25% инструкторов-методистов не удовлетворены оплатой труда), а также позволят МАОУ «СШОР № 74» Москомспорта организовать условия для обучения детей с ограниченными возможностями.

Предлагается проводить мониторинг показателей эффективности деятельности МАОУ «СШОР № 74» Москомспорта, что позволит решить многие задачи и выявить слабые позиции школы. Мониторинг рекомендуется проводить раз в квартал, и результаты хранить в течении четырех лет. Обязательно должен существовать регулярный контроль результатов деятельности всех работников в любой форме, приемлемой и руководителем и подчиненными, с основной целью – предотвращением ошибок или их исправлением на самой ранней стадии возникновения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Периодическая литература

1. Абдуназарова, З.А. Спортивный менеджмент (современное состояние и перспективы развития) / З.А. Абдуназарова // Проблемы педагогики. - 2017. - № 9. - С. 85-87.
2. Акимов, С.С. Оценка эффективности управления развитием учреждения дополнительного образования детей // Молодой ученый. - 2014. - №16. - С. 317-319.
3. Бардина, М.Ю. Спортивный менеджмент, спортивный менеджер / М.Ю. Бардина // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. - 2018. - № 4. - С. 36-39.
4. Зубарев Ю. А. Актуальные вопросы повышения эффективности управления спортивными школами// Вопросы педагогики. – 2019. – № 11. – С. 110-114.
5. Косогорцев В. И. Подходы к классификации услуг физкультурно-спортивных организаций // Российское предпринимательство. – 2016. – №2(4). – С. 573-584.
6. Николаев Е.В., Манжела М.В., Давыдов С.А., Кузнецова Н.В Спортивный менеджмент: проблемы и перспективы развития // Актуальные вопросы профессионального образования. – 2019. - № 1. - С. 32-35.

Монографии, учебные пособия

1. Голубятникова, Н.В. Управление конкурентоспособностью учреждений среднего общего образования : автореферат дис. ... канд. эконом. наук. : специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: сфера услуг) / Голубятникова Н.В.– М., 2011. – 25 с.
2. Искусство спортивного менеджмента / Переверзин И.И. Издательство: Советский спорт, 2014. – 138 с.
3. Матвеев, Л. П. Спортивный менеджмент /Л. П. Матвеев. – М. : Физкультура и спорт, 2017. – 542 с.
4. Круглова, Т. Э. Подготовка студентов вузов физической культуры к работе менеджера : монография / Т. Э. Круглова. — СПб., 2017. — 160 с.
5. Мэскон, М. Основы менеджмента (Management)/ М. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хэдоури. — М. : Дело,1997. — 488 с.
6. Управление физкультурно-спортивной организацией: учеб.пособие / Д. А. Обоина ; М-во образования и науки Рос.Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2017. — 76 с.
7. Шерин В.С. Менеджмент физической культуры и спорта:Учебное пособие. - Томск: Томский государственный университет, 2016. – 124 с.

Электронные ресурсы

1. Добрынин А. С. Проблемы развития спортивного менеджмента в РФ: тенденции и перспективы [Электронный ресурс]. Томск : Томский университет систем управления и радиоэлектроники, 2017. URL: <http://evansys.com/articles/ekonomika-imenedzhment-nauchnyeprioritetyuchyenykh> (дата обращения: 15.12.2019).
2. Официальный сайт спортивной школы олимпийского резерва № 74 // Источник: <http://www.xn----7sbblzbajgdpmg4cp8f.xn--p1ai/rukovodstvo-shkoly.html>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Уважаемый работник (коллега)!

Просим Вас ответить на вопросы анкеты.

Фамилию, имя, отчество указывать не надо. Полученные данные будут использованы только в научных целях.

Инструкция по заполнению анкеты: прочитайте вопросы, выберите и обведите кружком ответ, который соответствует Вашему мнению, где нужно напишите свой ответ.

1. Какую должность Вы занимаете в МАОУ «СШОР № 74» Москомспорта?

2. Ваше образование:

А) Среднее специальное;

Б) Высшее физкультурное

В) Высшее (какое) _____

3. Ваш стаж работы в спортивной организации МАОУ «СШОР № 74» Москомспорта?

4. Насколько Вы удовлетворены условиями и охраной труда в своей организации?

А) Да, удовлетворен (а)

Б) Не в полной мере

В) Затрудняюсь ответить?

Г) Скорее не, чем да?

Д) Нет, не удовлетворен (а)

5. На сколько Вы удовлетворены нормированием, оплатой и стимулированием труда в своей организации?

А) Да, удовлетворен (а)

Продолжение Приложения 1

Б) Не в полной мере

В) Затрудняюсь ответить?

Г) Скорее не, чем да?

Д) Нет, не удовлетворен (а)

6. Оцените, пожалуйста, на сколько Вы удовлетворены управленческой деятельностью спортивной организации МАОУ «СШОР № 74» Москомспорта?

1___2___3___4___5

Приложение 2

Интервьюирование

Блиц-опрос:

Что самое сложное в работе руководителя ?

Какие качества нужны руководителю для успеха ?

Как завоевать любовь и уважение сотрудников ?

Чего никогда не должен делать руководитель?

1. Как долго Вы находитесь у руля спортивной организации МАОУ «СШОР № 74» Москомспорта»?

2. Расскажите о проблемах, с которыми вы столкнулись на вашей нынешней работе и как вы ее решили?

3. Какие личные задачи стояли перед вами, когда вы взялись за вашу работу?

4. Насколько вам удалось их решить?

5. И какую перспективу развития Вы видите для своей организации?

1. Мэскон, М. Основы менеджмента (Management)/ М. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хэдоури. — М. : Дело,1997. — С.105 [↑](#)

2. Матвеев, Л. П. Спортивный менеджмент /Л. П. Матвеев. – М. : Физкультура и спорт, 2017. – С.71 [↑](#)

3. Искусство спортивного менеджмента / Переверзин И.И. Издательство: Советский спорт, 2014. – С.54 [↑](#)

4. Управление физкультурно-спортивной организацией: учеб.пособие / Д. А. Обожина ; М-во образования и науки Рос.Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2017. — С.12 [↑](#)
5. Абдуназарова, З.А. Спортивный менеджмент (современное состояние и перспективы развития) / З.А. Абдуназарова // Проблемы педагогики. - 2017. - № 9. - С. 86. [↑](#)
6. Николаев Е.В., Манжела М.В., Давыдов С.А., Кузнецова Н.В Спортивный менеджмент: проблемы и перспективы развития // Актуальные вопросы профессионального образования. – 2019. - № 1. - С. 33. [↑](#)
7. Косогорцев, В. И. Подходы к классификации услуг физкультурно-спортивных организаций // Российское предпринимательство. – 2016. – №2(4). – С. 576 [↑](#)
8. Шерин, В.С. Менеджмент физической культуры и спорта: Учебное пособие. - Томск: Томский государственный университет, 2016. – С.33 [↑](#)
9. Круглова, Т. Э. Подготовка студентов вузов физической культуры к работе менеджера : монография / Т. Э. Круглова. — СПб., 2017. — С.89 [↑](#)
10. Бардина, М.Ю. Спортивный менеджмент, спортивный менеджер / М.Ю. Бардина // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. - 2018. - № 4. - С. 37. [↑](#)
11. Зубарев, Ю. А. Актуальные вопросы повышения эффективности управления спортивными школами// Вопросы педагогики. – 2019. – № 11. – С. 111. [↑](#)
12. Голубятникова, Н.В. Управление конкурентоспособностью учреждений среднего общего образования : автореферат дис. ... канд. эконом. наук. : специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: сфера услуг) / Голубятникова Н.В.– М., 2011. – С.20 [↑](#)

13. Официальный сайт спортивной школы олимпийского резерва № 74 // Источник: <http://www.xn----7sbblzbajgdpmg4cp8f.xn--p1ai/rukovodstvo-shkoly.html> ↑
14. Акимов, С.С. Оценка эффективности управления развитием учреждения дополнительного образования детей // Молодой ученый. – 2014. – №16. – С. 318. ↑
15. Добрынин А. С. Проблемы развития спортивного менеджмента в РФ: тенденции и перспективы [Электронный ресурс]. Томск : Томский университет систем управления и радиоэлектроники, 2017. URL: <http://evansys.com/articles/ekonomika-imenedzhment-nauchnyeprioritetyuchyenykh> (дата обращения: 15.12.2019). ↑