

Содержание:

Введение

Спорт и физическая культура функционируют в современной России форме множества разнообразных физкультурных и спортивных организаций. Это прежде всего клубы профессионального спорта, как, например, футбольный и хоккейный клубы "Спартак" и "Динамо", клубы для любительского, рабочего спорта, как, например, спортивные клубы "Москвич" или "ЗИЛ" и т. н. Всем, кто интересуется физической культурой и спортом, и даже тем, кто далек от них, хорошо знакомы названия и таких спортивных организаций, как детско-юношеская спортивная школа, фитнес-клуб, физкультурно-оздоровительный центр, спортивный комплекс, плавательный бассейн, федерация хоккея, российский футбольный союз и т.д.

В целом в России работу по физической культуре и спорту сейчас проводят около 100 тыс. различных организаций физкультурно-спортивной направленности. Руководителям и персоналу этих организации ежедневно приходится решать широкий круг самых разнообразных вопросов и проблем - от очистки и заливки ледовых площадок до проведения грандиозных спортивно-зрелищных мероприятий - таких, например, как чемпионаты мира и Олимпийские игры. Выражаясь профессиональным языком, руководителям и персоналу всех спортивных организаций приходится заниматься менеджментом.

Спортивный менеджмент - это теория и практика эффективного управления организациями физкультурно-спортивной направленности в современных рыночных условиях.

1. Теория спортивного менеджмента

1.1. Понятие менеджмента спортивной организации

Слово "менеджмент" (management) американского происхождения и на русский язык дословно не переводится. Оксфордский фундаментальный словарь английского языка дает более широкое толкование термина менеджмент:

- административные навыки и умения особого рода;
- власть и искусство управления;
- способ, манера обращения с людьми;
- орган управления и люди, его составляющие.

Среди российских специалистов все более утверждается практика использовать термин "менеджмент" как синоним русскою слова "управление". Действительно, термин "менеджмент" синоним слова "управление", но не полностью. Смысл слова "управление" значительно шире, так как оно употребляется применительно к различным сферам человеческой деятельности. Поэтому зарубежные специалисты термин "менеджмент" употребляют применительно к теории и практике управления социально-экономическими процессами в условиях рынка, рыночной экономики.

"Словаре иностранных слов" менеджмент переводится на русский язык как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности. В англоязычных странах термин "менеджмент" употребляется довольно свободно и в различных значениях, по чаще всего применительно к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

Для обозначения других процессов зарубежные профессионалы используют иные термины. Так, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин "control", для государственного или общественно управления - термины "government administration" или "public administration". Иногда к слову "management" добавляется слово "business" ("business management"). Это подчеркивает принадлежность термина "менеджмент" к социально-экономической сфере деятельности. Однако в последнее время в зарубежной литературе по управлению наметилась тенденция употреблять термин "менеджмент" в более широкой трактовке - применительно и к непредпринимательским организациям и общественным объединениям.

В государственной практике и теории менеджмента основой построения социальных систем управления являются объективные факторы общественного развития. Дело в том, что объективные экономические и социально-культурные процессы, происходящие в любой стране, на определенной стадии своего развития институционализируются, т.е. закрепляются в виде формальных, юридически оформленных организаций. Их группируют в отрасли производства и социальной сферы. Это является объективной основой разработки наряду с общей теорией менеджмента еще и специальных теорий, которые отражают специфические закономерности функционирования соответствующих отраслей в конкретных исторических условиях.

Спортивный менеджмент - один из видов отраслевого специального менеджмента, который имеет дело с управлением организациями физкультурно-спортивной направленности. В связи с таким подходом организация является ключевым понятием спортивного менеджмента. С позиций менеджмента физическая культура и спорт - это не только "целесообразная двигательная деятельность человека", не только совокупность специальных средств и методов направленного развития физической дееспособности людей, как утверждается в теории физической культуры.

Физическую культуру и спорт в качестве объекта социального управления не только правомерно, но и необходимо рассматривать как определенное множество физкультурно-спортивных организаций - спортивных школ, спортивных клубов, спортивных команд по видам спорта (футболу, хоккею, баскетболу, волейболу и др.), стадионов, спортивно-оздоровительных центров, спортивных федераций и т.п. Следует отметить, что в современной России физкультурно-спортивную работу проводят 100 тыс. различного вида физкультурных и спортивных организаций, в которых трудятся более 241,8 тыс. специалистов - тренеров, преподавателей, учителей физической культуры, инструкторов-методистов и других категорий работников, а также более полумиллиона рабочих и технического персонала. Продукт их трудовой деятельности - это физкультурно-спортивные услуги, то есть организованные формы занятий физическими упражнениями и спортом, программы спортивной тренировки и физкультурно-оздоровительных занятий, спортивные зрелища и т.п. Таким образом, организация - ключевое понятие спортивного менеджмента.

Общий и специальный менеджмент имеет еще одно характерное свойство. Менеджмент связан с наличием в организации профессиональных руководителей, которых за рубежом называют менеджерами. Спортивный менеджер - это

специалист, занимающий, как правило, руководящую должность в физкультурно-спортивной организации и владеющий искусством научного управления.

Искусство менеджмента характеризуется особенностями умения того или иного спортивного менеджера применять общепринятые принципы, методы и технологию управления в своей конкретной управленческой деятельности. Подведем некоторые итоги.

Таким образом, спортивный менеджмент - это специальная теория и практика управления физкультурными и спортивными организациями в рыночных условиях, это один из отраслевых видов менеджмента, одна из отраслевых сфер управленческой деятельности в условиях рынка.

Объектом спортивного менеджмента как самостоятельной науки является совокупность физкультурно-спортивных организаций страны, продуктом деятельности которых являются физкультурно-спортивные услуги.

Предмет спортивного менеджмента - управленческие отношения, складывающиеся в процессе взаимодействия субъекта и объекта управления внутри организаций физкультурно-спортивной направленности и взаимодействия этих организаций с внешней средой в процессе производства и распространения физкультурно-спортивных услуг.

Следует также отметить, что специалисты выделяют несколько функциональных разновидностей менеджмента: стратегический менеджмент, финансовый менеджмент, персонал-менеджмент, проектный менеджмент, инновационный менеджмент, маркетинговый подход в спортивном менеджменте и др.

Задача спортивного менеджмента как учебной дисциплины - обеспечение целостного представления об отраслевой системе управления, о принципах, закономерностях и технологии управления в организациях отрасли физической культуры и спорта в современных рыночных условиях России.

Учитывая складывающуюся традицию, в дальнейшем мы будем употреблять термин "спортивный менеджмент" в том же значении, что и давно известное словосочетание "управление физической культурой и спортом".

1.2. Физическая культура и спорт в системе рыночных отношений

Спортивный менеджмент тесно связан с главными факторами рентами рыночной экономики - формами собственности, системой свободного ценообразования, конкуренцией, правом свободного выбора как для спортивного предпринимателя, так и для потребителей услуг, зависимостью доходов предпринимателя от результатов его труда и ситуации на рынке физкультурно-спортивных услуг и др. Включение физической культуры и спорта в систему рыночных отношений обуславливают соответствующие особенности управления этой отраслью сферы услуг.

Рыночная экономика способствует развитию предпринимательства в сфере физической культуры и спорта, росту числа собственников физкультурных и спортивных организаций, увеличению многообразия их организационно-правовых форм, расширению спектра и улучшению качества предоставляемых населению физкультурно-спортивных услуг. Основным видами физкультурно-спортивных услуг являются:

организованные формы занятий физическими упражнениями и спортом в виде урочных занятий, спортивных и оздоровительных секций, спортивных команд и клубов и т.п.;

спортивные зрелища;

разработка методик, методических комплексов физкультурно-оздоровительных занятий, программ физического воспитания и систем подготовки спортсменов.

Следует отметить особенности функционирования физической культуры и спорта в рыночных условиях. Их несколько, главными из которых являются:

преобразование физической культуры и спорта в сферу услуг как специфическую совокупность социально-педагогических форм деятельности, осуществляемой в целях физического воспитания населения;

децентрализация управления отраслью физической культуры и спорта;

возросшее многообразие организационно-правовых форм физкультурных и спортивных организаций;

правовое закрепление официального статуса профессионального спорта и его развитие в России;

все возрастающее экономическое значение физической культуры и спорта, развивающихся в основном на основе коммерческого хозрасчета;

возникновение конкуренции физкультурных и спортивных организаций и свободное ценообразование на услуги физической культуры и спорта.

В рыночных условиях существенно возрастает роль физической культуры и спорта в самоутверждении и самореализации личности как важнейшей социальной ценности, в удовлетворении потребностей людей в физическом совершенствовании, в рациональном использовании свободного времени.

1.3. Миссия и цели спортивной организации

Целеполагание - исходный момент эффективного менеджмента. Целевая функция спортивной организации начинается с установления общей цели этой организации, выражающей причину ее существования. Поэтому одной из главных проблем менеджмента является установление целей, ради достижения которых создается, функционирует и развивается организация как целостная социальная система.

В теории целевого управления целями называют те ключевые результаты, к которым организация стремится в своей деятельности на протяжении длительного периода времени. Говоря точнее, цель управления - это желаемое, необходимое и возможное состояние управляемой системы в будущем.

Цели спортивной организации обычно фиксируются в трех документах - уставе организации, концепции и целевой программе развития физической культуры и спорта (для федераций по видам спорта - соответствующего вида спорта) на территории, входящей в сферу обслуживания этой организации (район, город, субъект федерации и т.п.). Наряду с общей целью в спортивной организации формулируются частные цели, которые в учредительных документах чаще называют задачами организации.

В зарубежной научной литературе общая цель спортивной организации нередко обозначается такими понятиями, как «политика», «философия», «миссия».

Физкультурно-спортивная организация, как правило, имеет не одну, а несколько целей. Одна из них, например, может быть связана с массовой физкультурно-оздоровительной работой, а другая - со спортом высших достижений.

Конечной целью менеджмента коммерческой физкультурно-спортивной организации является обеспечение прибыльности или доходности ее работы путем рациональной организации труда.

Однако в большинстве своем физкультурно-спортивные организации - это некоммерческие организации. В этом случае целью их менеджмента является постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения в физкультурно-спортивных услугах.

В целях менеджмента федеральных органов управления физической культурой, спортом и туризмом воплощается социальная политика государства.

В крупномасштабной управленческой деятельности, отличительной особенностью которой является разделение общей цели на ряд составляющих, обычно применяется так называемое «дерево целей». Разработка дерева целей позволяет менеджерам спортивной организации системно представить порядок движения к конечной цели, учесть необходимое количество задач, требующих решения на пути к ее достижению.

К формулировке управленческих целей предъявляется ряд требований, основными из которых являются: конкретность (сформированный результат); обозримость (краткосрочность, долгосрочность); реальность (достижимость); взаимосвязанность, согласованность и эффективность.

1.4. Система функций менеджмента спортивной организаций

Функции в спортивном менеджменте представляют собой обособившиеся в процессе разделения труда относительно самостоятельные, специализированные виды управленческой деятельности, которые выражают направления или стадии целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект. Функции занимают одно из центральных мест в теории и практике спортивного менеджмента, так как они раскрывают его сущность и содержание отраслевой

управленческой деятельности. Различают общие и конкретные или отраслевые функции менеджмента.

Общие функции менеджмента. Возникновение функций спортивного менеджмента - объективный процесс. Управление физической культурой и спортом можно рассматривать как процесс последовательно сменяющихся, логически следующих друг за другом действий, носящих повторяющийся, циклический характер. Такие действия субъекта управления, соответствующие последовательно сменяющимся стадиям управленческого цикла, получили название общих функций менеджмента. В их составе выделяют: планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию (рис.1).

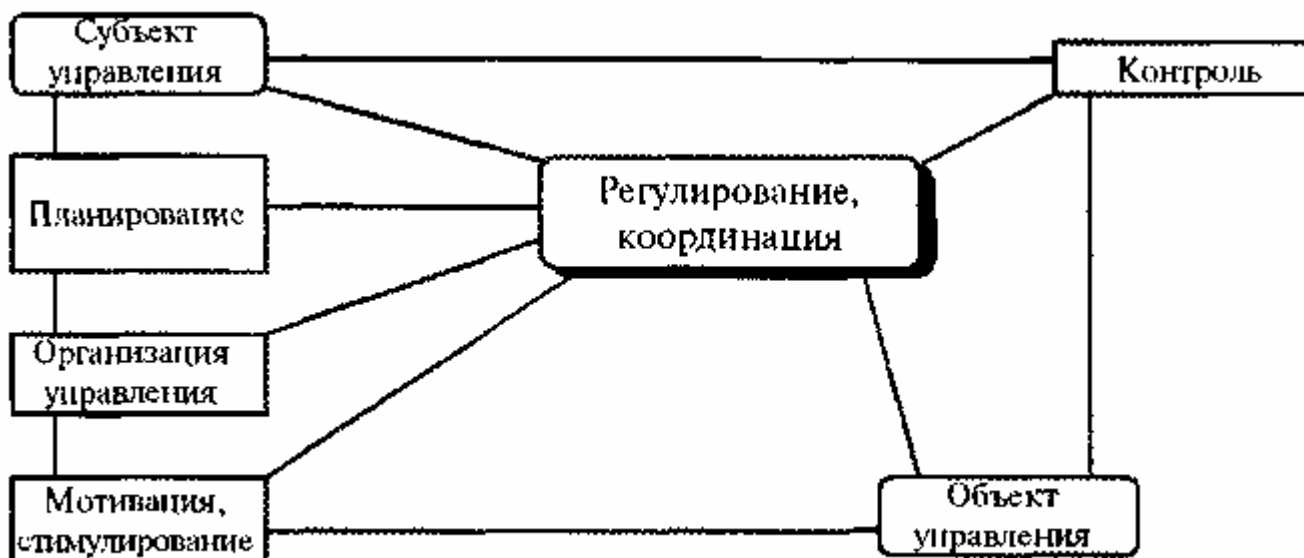


Рис.1. Функции менеджмента

Общие функции, раскрывая технологию социального управления, универсальны, так как характеризуют любой процесс управления независимо от его отраслевой специфики и размера управляемой организации. Выделяемые по признаку временной цикличности функции получили название общих (основных) функций менеджмента. Взаимосвязь между этими функциями может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления (рис.8). Стрелки на диаграмме показывают, что движение управленческого воздействия субъекта управления от стадии принятия им решения к управляемому объекту возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организовыванием процесса и с мотивированием работающих. Для того чтобы получить обратную информацию от управляемого объекта о произошедших в нем изменениях в связи с

управленческим воздействием, необходим учет и контроль этих изменений. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных функций.

Таким образом, общие функции спортивного менеджмента - это обособившиеся в процессе общественного разделения труда специализированные виды деятельности, выражающие направления или стадии целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект.

Рассмотрим конспективно содержание каждой из указанных функций менеджмента.

Планирование - это стадия управленческой деятельности, содержанием которой является определение целей деятельности организации на предстоящий период и необходимых для этого ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, информационных). Планирование с точки зрения технологии представляет собой систему технико-экономических расчетов, представленных в форме таблиц, графиков и моделей, определяющих пути достижения цели. Результатом планирования является план. План включает: цели и задачи организации на предстоящий период, мероприятия, комплекс необходимых ресурсов с распределением их по целям и задачам, ответственных исполнителей и сроки выполнения плановых мероприятий. Различают стратегическое и оперативное планирование. Основой стратегического планирования является составление прогнозов, показывающих возможные направления развития объекта.

В перспективных и текущих планах физкультурно-спортивной организации определяют рынки потенциальных потребителей своих услуг, устанавливают конкретные цели, задачи и плановые показатели по предоставлению физкультурно-спортивных услуг и достижению результатов, определяют необходимые для этого трудовые, финансовые, материальные ресурсы и др. Планирование как функция спортивного менеджмента включает также разработку целевых комплексных программ, бизнес-планов, календарных планов соревнований и спортивных мероприятий, планов организационной работы и т.д.

Организация - вторая функция менеджмента. Ее задачей является формирование структуры организации, а также обеспечение ее всем необходимым для нормальной работы - персоналом, помещениями, денежными средствами, материалами, оборудованием и т.п.

Мотивация - стадия управления, предусматривающая создание стимулов и санкций, материальной и моральной заинтересованности с целью активизации персонала спортивных организации к эффективной работе. В спортивном менеджменте мотивация включает, по нашему мнению, также деятельность, имеющую цель активизировать интерес населения к занятиям различными видами спорта и физическими упражнениями, к потреблению физкультурно-спортивных услуг.

Контроль и учет - это стадия управления, задачей которой является оценка качества выполнения принятых решений, количественная оценка результатов работы физкультурно-спортивной организации, а также оперативный учет проводимой в организации работы.

Координация - стадия процесса управления, обеспечивающая его непрерывность и бесперебойность. Главная задача координации - достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей между ними, а также с общественностью.

Конкретные функции спортивного менеджмента. Функции, выделяемые по содержанию управляемого воздействия на управляемый объект, принято называть конкретными (специфическими или отраслевыми) функциями менеджмента. Конкретные (отраслевые) функции спортивного менеджмента раскрывают содержание управления в отрасли физической культуры и спорта как особой социально-педагогической системе. Приведем в качестве примера систему конкретных функций Москомспорта. В положении о Комитете физической культуры и спорта Правительства Москвы указывается, что Москомспорт в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции:

разрабатывает городские программы в области физической культуры и спорта;

разрабатывает проекты законов и иных нормативных правовых актов города Москвы, регулирующих отношения в области физической культуры и спорта, вносит их и иные предложения по вопросам, относящимся к ведению Москомспорта, на рассмотрение соответствующих государственных органов и должностных лиц, подготавливает заключения по проектам нормативных актов других органов исполнительной власти города в области физической культуры и спорта;

принимает участие в разработке проекта закона города Москвы с бюджете города Москвы, осуществляет контроль за использованием бюджетных средств

находящихся в ведении Москомспорта бюджетными учреждениями;

осуществляет функции распорядителя бюджетных средств города Москвы, установленные бюджетным законодательством и ведомственной классификацией расходов бюджета города Москвы;

выполняет функции заказчика по разработке и реализации городских программ в области физической культуры и спорта;

утверждает календарный план городских спортивно-массовых мероприятий, смотров, конкурсов, проводит городские соревнования, учебно-тренировочные сборы, разрабатывает и утверждает положения о проведении городских физкультурно-массовых и спортивных мероприятий;

принимает участие в установленном порядке в создании, реорганизации и ликвидации государственных (муниципальных) унитарных предприятий, учреждении, организации с участием города Москвы, осуществляет контроль за финансовой и хозяйственной деятельностью предприятий, учреждений, находящихся в ведении Москомспорта;

организует правовое обеспечение и осуществляет методическое руководство по вопросам, входящим в компетенцию Москомспорта;

осуществляет в пределах своей компетенции контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации и города Москвы в области физической культуры и спорта;

участвует в разработке мобилизационных мероприятий в порядке, установленном нормативными правовыми актами Российской Федерации и города Москвы;

обеспечивает разработку и реализацию мер по подготовке и повышению квалификации работников для городского хозяйства в области физической культуры и спорта;

осуществляет взаимодействие со средствами массовой информации по вопросам, отнесенным к ведению Москомспорта, информирует жителей города Москвы о наиболее важных сферах деятельности Москомспорта;

осуществляет сотрудничество с федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, коммерческими, некоммерческими организациями,

гражданки по вопросам деятельности Москомспорта;

осуществляет международное сотрудничество в области физической культуры и спорта;

осуществляет другие функции в соответствии нормативными правовыми актами Российской Федерации и города Москвы.

1.5. Взаимодействие общих и конкретных функций менеджмента в спортивной организации

Все общие и конкретные функции спортивного менеджмента действуют в единстве, образуя определенный организационно-технологический процесс. Система функций менеджмента в спортивной организации - это комплекс взаимосвязанных во времени и пространстве видов управленческой деятельности, осуществляемых персоналом физкультурно-спортивной организации.

Научный анализ и классификация компонентного состава физической культуры и спорта позволяют выделить для спортивного клуба промышленного предприятия примерную совокупность наиболее существенных конкретных функций спортивного менеджмента, представленную в таблице 1.

Процесс взаимодействия общих и конкретных функций спортивного менеджмента на примере спортивного клуба может быть представлен в виде матрицы 1.

Таблица 1. Взаимодействие общих и конкретных функций менеджмента в спортивной организации

	Общие функции			
Конкретные функции	Планиро	Органи	Мотива	Контроль и учет
	вание	зация	ция	

1. Организация массовой физкультурно-оздоровительной работы среди трудящихся	X	X	X	X	X
2. Организация производственной физической культуры	X	X	X	X	X
3. Маркетинг и реклама	X	X	X	X	X
4. Подготовка квалифицированных спортсменов и спортивного резерва	X	X	X	X	X
5. Проведение спортивных мероприятий	X	X	X	X	X
6. Подбор, эффективное использование персонала и повышение его квалификации	X	X	X	X	X
7. Финансовый менеджмент в организации	X	X	X	X	X
8. Эффективное использование спортивных сооружений	X	X	X	X	X

Для понимания процесса взаимодействия функций спортивного менеджмента важно отметить их тесную взаимосвязь с организационной структурой организации. Систем функций является объективной основой для создания организаций физкультурно-спортивной направленности. Спортивные организации и их структурные звенья создаются для реализации тех или иных социальных функций, которые закрепляются за соответствующими организациями. Носителями общих функций спортивного менеджмента является физкультурная организация в

целом. Носителем конкретных отраслевых функций являются отдельные структурные подразделения (управления, отделы и т.п.) соответствующей физкультурно-спортивной организации.

Здесь важно подчеркнуть, что затраты труда на выполнение общих функций управления равны затратам на выполнение отраслевых, конкретных, функций.

1.6. Основные элементы процесса менеджмента

Выполняя функции управления - планирование, организацию, мотивирование, координацию и контроль, - менеджерам спортивной организации приходится принимать большое количество решений. Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер: начинается с обнаружения несоответствия параметров управляемого объекта поставленным целям или плановым заданиям, т.е. обнаружения проблемы, далее следует принятие решения, направленного на устранения выявленной проблемы, и, наконец, организация выполнения принятого решения.

Таким образом, процесс управления представляет собой совокупность циклических действий, направленных на выявление проблемы, поиск ее оптимального решения и организацию эффективного выполнения принятого решения, итог которой - ликвидация проблемы.

Управленческая проблема заключается в несоответствии параметров фактического состояния управляемого объекта запланированным или заданным параметрам. Источником проблемной ситуации в организации могут быть:

- отклонения от заданных состояний, отмечаемых в определенный момент времени или прогнозируемых на будущее;
- изменение целей или плановых показателей;
- воздействие на объект внешних или внутренних факторов.

Чтобы выявить проблему и обусловившие ее факторы, нужно иметь соответствующую информацию. Управленческая информация в спортивном менеджменте - это совокупность передаваемых по каналам связи сообщений, объективно отражающих развитие спортивной организации и предназначенной

для управления.

Совокупность факторов и условий, вызывающих появление в организации той или иной проблемы, называется в менеджменте управленческой ситуацией.

Рассмотрение проблемы с учетом воздействия на нее внутренних и внешних ситуационных факторов позволяет выявить и сделать описание возникшей в организации проблемной ситуации. Прделанная работа позволяет начать поиск решения возникшей проблемы.

1.7. Понятие и виды управленческих решений по физической культуре и спорту

Менеджерам и персоналу спортивных организаций в процессе управления приходится принимать большое количество решений, от качества которых зависит эффективность деятельности физкультурно-спортивных организаций.

Принимаемые управленческие решения касаются различных сторон деятельности физкультурно-спортивных организаций, а в их подготовке активно участвуют тренеры, преподаватели и другие специалисты.

От правильности и своевременности принятия решений зависит эффективность работы любой физкультурно-спортивной организации. Поэтому важно, чтобы каждый специалист физической культуры и спорта овладел теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений.

Управленческое решение в спортивном менеджменте представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового), который определяет программу деятельности физкультурно-спортивной организации по эффективному разрешению назревшей проблемы.

Для того чтобы управление было реальным и не представляло собой распоряжений, которые невозможно выполнить, решения следует принимать на основе знания объективных закономерностей функционирования физической культуры и спорта в современных рыночных условиях при соблюдении определенной технологии.

По форме управленческие решения по физической культуре и спорту принимаются в разнообразных формах. Поэтому уточним смысл названий и содержание наиболее

часто принимаемых управленческих решений по физической культуре и спорту.

Приказ - нормативно-правовой акт, издаваемый единолично руководителем физкультурно-спортивной организации или его заместителем, действующих на основе единоначалия в целях разрешения основных и оперативных задач.

Распоряжение - правовой акт, издаваемый руководителем организации, главным образом коллегиального органа управления, в целях разрешения оперативных вопросов. Как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.

Постановление - нормативный акт, принимаемый коллегиально правлением спортивного клуба, коллегией спорткомитета, президиумом спортивной федерации или совета ДФСО. Постановление представляет собой целевое решение актуальной проблемы с указанием цели, путей и ресурсов, установлением сроков, исполнителей и организации контроля за выполнением.

План - это комплекс заданий, объединенных общей целью, которые необходимо выполнить в определенном порядке, последовательности и в установленные сроки.

План представляет собой результат планирования, главный инструмент координации усилий персонала организации для достижения поставленных целей.

Целевая программа - нормативный адресный документ, содержащий исчерпывающий комплекс взаимосвязанных заданий, осуществление которых обеспечивает эффективное достижение поставленных организацией целей в установленные сроки. Целевая комплексная программа включает мероприятия программно-методического, организационного и социально-экономического характера,

Бизнес-план - это документ, в котором дается комплексное описание основных аспектов планируемого будущего спортивной организации, анализируются возникающие при достижении цели проблемы и определяются финансовые ресурсы, необходимые для их решения.

В последние годы в сфере физической культуры и спорта широкое распространение получили управленческие решения в форме различных контрактов, договоров и т.д.

Для того чтобы разобраться во всем множестве разнообразных управленческих решений, их принято классифицировать.

Классификация решений. Управленческие решения по физической культуре и спорту можно сгруппировать по нескольким признакам.

1. Решение принимает какой-либо субъект (орган) управления, коллегиальный орган или отдельный руководитель. По субъектам и иерархическим уровням управления, определяющим масштабность действия управленческих решений, они подразделяются на решения: государственных органов общей компетентности; решения Госкомспорта РФ и спорткомитетов как государственных органов специальной компетентности; решения ведомственных и местных органов государственного управления; и, наконец, решения общественных; объединений и коммерческих организаций физкультурно-спортивной направленности.
2. По объектам управления: для кого предназначено данное решение - спорткомитета, спортивной федерации, спортклубу, спортивному сооружению, спортивной школе и т.п.
3. По форме существования решения могут быть устными или письменными. Последние, в свою очередь, подразделяют на постановления, приказы, распоряжения, инструктивно-методические документы, законы, указы Президента, государственные образовательные стандарты, программы, планы, нормативы, контракты и т.п.
4. По организации принятия управленческие решения подразделяются на единоличные, коллегиальные и коллективные.
5. По социальной значимости одни решения являются исходными, определяющими, например, "Закон о физической культуре и спорте в РФ", другие - производными.
6. По времени действия решения можно разделить на оперативные и перспективные, стратегические. Оперативные решения чаще встречаются в работе руководителей низовых организаций. Стратегические решения принимают в основном федеральные органы управления.
7. Подразделяют решения по объему и направленности содержания.

Одни управленческие решения содержат общую концепцию развития физической культуры и спорта в целом в стране, другие более конкретизированы и касаются одной или нескольких организаций физкультурно-спортивной направленности.

Управленческие решения должны приниматься в рамках существующих у субъекта управления полномочий, прав и обязанностей спортивного руководителя. Различные виды управленческих решений определяют и разные способы их разработки и принятия, источники и содержание используемой информации, а также особенности реализации принятых решений.

1.8. Типовая структура управленческого решения и требования, предъявляемые к нему

Типовая структура управленческого решения. При всем многообразии управленческих решений по физической культуре и спорту в форме их построения имеются некоторые общие черты, т.е. правомерно нести речь об их типовой структуре.

Решения по физической культуре и спорту чаще всего структурно состоят из четырех частей: 1) названия решения и наименования органа, принявшего его; 2) содержательной части; 3) подписи руководителя и 4) приложения к решению.

Содержательная часть, в свою очередь, делится на констатирующую и постановляющую. В констатирующей части обычно характеризуется состояние дел по соответствующему разделу работы и излагаются цели и задачи, на реализацию которых направлено принимаемое решение.

Постановляющая часть содержит перечисление предписываемых действий, путей, методов и необходимых для этого ресурсов. Указываются ответственные исполнители мероприятий, сроки выполнения и лица, обеспечивающие контроль.

Текст постановляющей части должен иметь повелительную форму изложения. Постановляющая часть делится на пункты, каждый пункт нумеруется арабскими цифрами. Пункт должен начинаться с указания исполнительного действия, выраженного глаголом в неопределенной форме. В качестве исполнителей могут указываться как физкультурные организации в целом, так и их структурные подразделения. В последнем пункте постановляющей части указывают лиц, на которых возлагают контроль за исполнением решений.

Приказы, постановления и другие принятые управленческие решения подписывает руководитель физкультурной организации или его заместитель.

Приложения к решению обычно включают план мероприятий, инструктивно-методические материалы, таблицы социальных и педагогических нормативов и др.

Требования к управленческим решениям. Чтобы управленческие решения были эффективными, они должны удовлетворять ряду требований:

- быть всесторонне обоснованными и своевременными, ставить реальные цели и сроки выполнения;
- основываться на полной и достоверной информации;
- не противоречить ранее принятым документам, согласовываться с ними;
- характеризоваться полнотой содержания, охватом всех вопросов проблемы;
- охватывать объект и субъект управления, а также взаимодействия между ними;
- не противоречить действующему законодательству, а опираться на него;
- находиться в рамках установленной для органа управления-компетенции, прав и полномочий.

В приложении в качестве примера приводится Постановление Коллегии Госкомспорта РФ "О Концепции развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2005 года".

1.9. Технология выработки управленческого решения по физической культуре и спорту

Принятие управленческих решений должно носить научный характер и основываться на применении методов научного познания. Технологический процесс подготовки и принятия управленческого решения можно представить в виде нескольких логически последовательных стадий и этапов (рис.2):

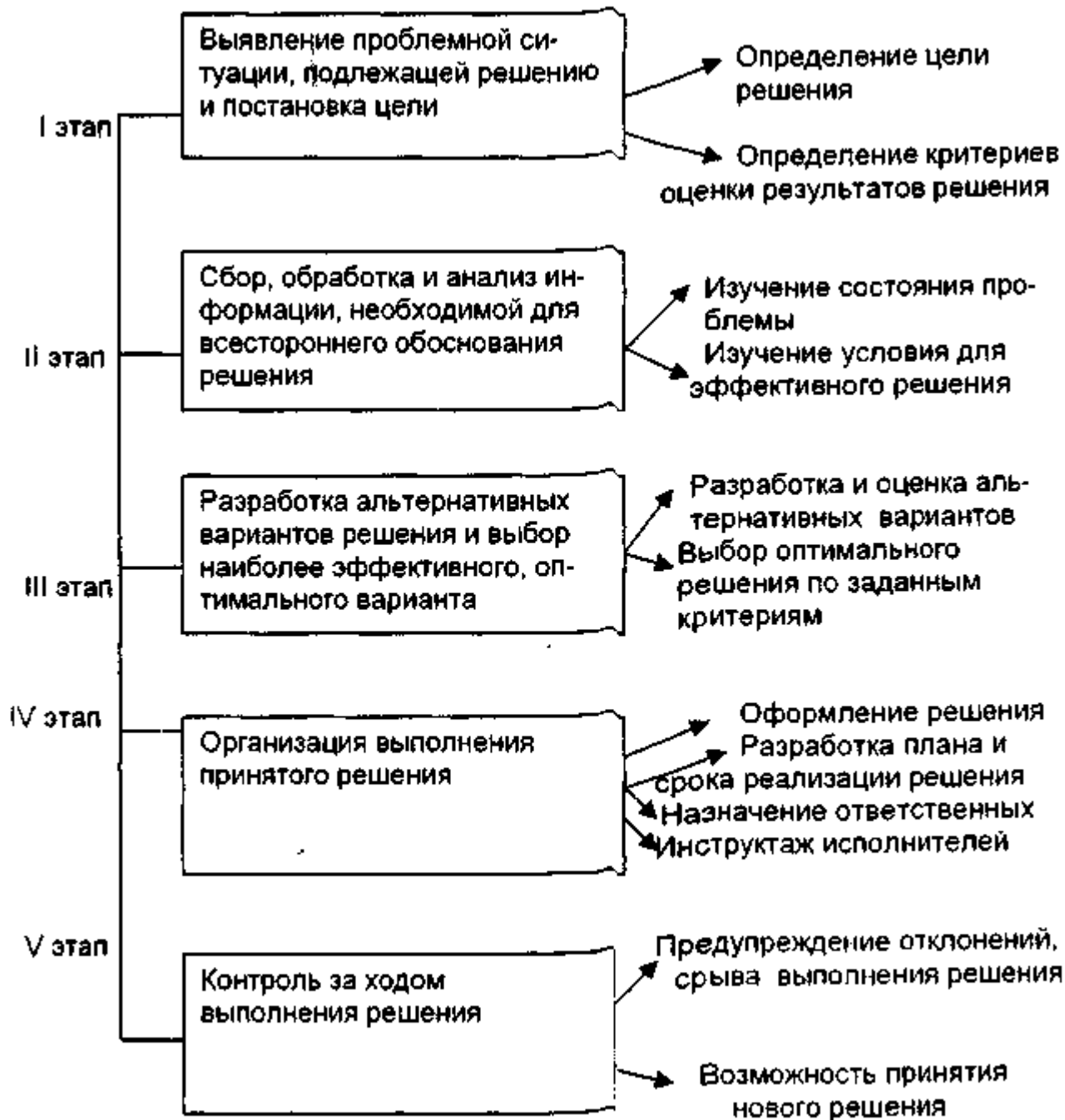


Рис.2. Схема разработки и реализации упрощенческих решений

1. Выявление проблемной ситуации, подлежащей решению и постановка цели.
2. Сбор, обработка и анализ информации, необходимой для всестороннего обоснования решения.
3. Разработка альтернативных вариантов решения и выбор наиболее эффективного, оптимального варианта.

4. Организация выполнения принятого решения.

5. Контроль за ходом выполнения решения.

В более детализированном виде этапы и стадии процесса разработки и принятия управленческого решения представлены на схеме (см. рис.2).

Методы подготовки и обоснования решений. Управленческие решения принимаются в различных обстоятельствах: в условиях определенности, в условиях риска, в условиях неопределенности. Поэтому важной задачей в процессе принятия эффективных решений является умелый выбор методов их разработки и обоснования.

Для выработки решений чаще всего применяются методы комиссий, мозговой атаки (мозгового штурма) и экспертных оценок.

В практике управления различают единоличный (персональный) и групповой (коллегиальный) методы разработки решений. При единоличном методе руководитель сам готовит и принимает решение, опираясь на свои знания и опыт и на знания и опыт подчиненных, берет на себя всю полноту ответственности.

При коллегиальном методе решение готовится коллективно (комиссией, коллегией, советом). Принятие решения всегда осуществляется лично руководителем, несущим за это непосредственную ответственность. Своевременная и точная реализация принятых руководителем решений зависит от его авторитета.

При выработке решений применяется системный анализ, который составляет метод упорядочения проблемы - выяснение целей физической культуры как социальной системы, построение дерева целей, альтернатив их достижения, взаимосвязей элементов системы в процессе достижения целей, перечень осуществляемых мер по их достижению.

Основной формой реализации управленческих решений является организационно-распорядительная деятельность, которая осуществляется с применением комплекса разнообразных методов управления.

В процессе реализации решения проводится оценка эффективности его выполнения. На основе этого руководитель физической культуры организации делает вывод о целесообразности корректировки решения или снятия его с контроля, т.е. перехода к подготовке нового решения, нового цикла управленческой работы.

Обобщая изложенное, можно отметить, что управленческое решение служит инструментом устранения проблем в спортивной организации.

2. Спортивный оздоровительный центр как организационное звено управления физической культурой и спортом

2.1. Типология современных спортивных клубов России

Спортивные клубы в России имеют длительную историю и прошли в своем развитии несколько этапов. В досоциалистической России спортивные клубы создавались преимущественно по территориальному принципу и были основной формой первичных спортивных организаций.

С приходом к власти большевиков дореволюционные спортклубы были закрыты как буржуазные организации, а первичным звеном стали коллективы физической культуры, которые создавались на заводах, фабриках и на базе трудовых коллективов других организаций.

В Советском Союзе спортивные клубы стали возрождаться в начале 60-х годов и создавались по производственному принципу. Звание "Спортивный клуб" присваивалось коллективу физкультуры предприятия, добившемуся высоких показателей в организации физкультурно-спортивной работы среди трудящихся данного предприятия и выполнившего установленные требования (МЗМА, 19 августа 1961 г.; завод "Серп и молот", 1961 г и др.). К 1980 году за высокие показатели в работе из 218, 9 тыс. имевшихся в стране коллективов физической культуры почетное звание "Спортивный клуб" было присвоено 313 физкультурным организациям предприятий, 243 средним физкультурным учебным заведениям и 30 колхозам и совхозам. Сложившаяся в социалистической России неплохая традиция создана и организовывать работу спортивных клубов в основном по производственному принципу - на предприятиях, в учреждениях и организациях, продолжает действовать и сейчас, хотя и со значительными издержками.

Анализ зарубежного опыта подтверждает, что и в рыночных условиях спортивные и спортивно-оздоровительные клубы являются основной организационной формой спортивного менеджмента, а частной крупные фирмы способствуют созданию спортивно-оздоровительных клубов на базе своих организаций. Поэтому сохранение и возрождение спортивных клубов на предприятиях, в учреждениях организациях в рыночных условиях России следует рассматривать как прогрессивную тенденцию. Более того, возрождение в России спортивного клубного движения в новых социально-экономических условиях становится одним из направлений государственной политики.

Типология современных спортивных клубов России. Все современные спортивные клубы России можно с точки зрения обслуживаемого контингента сгруппировать, выделив следующие их виды:

Спортивные клубы, созданные на базе промышленных предприятий в форме общественных объединений.

Студенческие спортивные клубы в вузах.

Школьные спортивные клубы.

Спортклубы профессионального спорта по игровым видам, являющиеся, как правило, коммерческими организациями (ЗАО, ООО, и др.)

Территориальные спортивные клубы (Московский спортклуб. "Луч").

Фитнес-клубы, спортивно-оздоровительные клубы и центры и т.п.

Физкультурно-спортивные клубы инвалидов.

С организационно-экономической точки зрения все спортивные клубы можно подразделить на клубы любительского спорта, создаваемые в форме общественных объединений, и коммерческие клубы, во-первых, физкультурно-оздоровительной направленности и, во-вторых, профессионального спорта (футбольные, хоккейные, теннисные, волейбола, баскетбола и т.п.). Рассмотрим особенности внутриклубного менеджмента спортивных клубов, функционирующих в одной из организационно-правовых форм коммерческих организаций, в частности общества с ограниченной ответственностью (ООО) и спортивных клубов, функционирующих в форме общественного объединения.

2.2. Внутренний менеджмент в спортивном оздоровительном центре в форме общества с ограниченной ответственностью

Определение и порядок создания ООО. Обществом с ограниченной ответственностью (ООО) согласно законодательству России признается учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов

Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников общества.

Уставный капитал (фонд). Общество с ограниченной ответственностью имеет уставной капитал (фонд), составляющий минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов. Величина уставного капитала не может быть менее суммы, равной 100-кратному размеру минимальной оплаты труда в месяц, уставный капитал общества составляется из стоимости вкладов его участников. Вкладом участников общества в уставный фонд, наряду с денежными средствами, могут быть здания, сооружения, оборудование, право пользования землей и другие материальные ценности.

Законом не допускается освобождение участников общества с ограниченной ответственностью от обязанности внесения вклада в уставный капитал общества, в том числе путем зачета требований к обществу. ГК предусматривает, что оставшаяся неоплаченной при регистрации общества половина уставного капитала подлежит оплате его участниками в течение первого года деятельности общества.

Порядок создания ООО. Действующим законодательством РФ установлено, что коммерческая организация, к числу которых относится общество с ограниченной ответственностью, приобретает права юридического лица и считается созданной со дня ее государственной регистрации. Статья 89 Гражданского Кодекса и Положение о регистрации субъектов предпринимательской деятельности устанавливают, что в перечень учредительных документов ООО входят:

1. Заявление о регистрации организации, составленное в произвольной форме и подписанное ее учредителем (учредителями).
2. Учредительный договор, подписанный его учредителями.
3. Утвержденный учредителем устав.
4. Документы, подтверждающие оплату не менее 50 процентов уставного капитала (фонда) организации, указанного в учредительном договоре.
5. Свидетельство об уплате государственной пошлины и регистрационного сбора.

Назначение учредительного договора - четко определить отношения между учредителями общества в связи с созданием ООО.

Назначение устава - определить порядок внутренней организации и функционирования спортивного оздоровительного центра в форме ООО как юридического лица.

Общество с ограниченной ответственностью является юридическим лицом, действует на основании учредительного договора и устава, утвержденного его участниками. Оно имеет собственное фирменное наименование с указанием организационно-правовой формы.

Органы управления спортивным клубом в форме ООО. Высшим органом Спортивного клуба в форме общества с ограниченной ответственностью является собрание его учредителей, состоящее из участников или назначенных ими представителей. Участники ООО обладают количеством голосов, пропорционально размеру их долей в уставном фонде. Пример распределения уставного фонда и голосов учредителей спортивно - оздоровительного клуба представлен в табл.2.

Таблица 2. Пример распределения уставного капитала и голосов

учредителей теннисного спортивно-оздоровительного клуба "Локос" в

форме общества с ограниченной ответственностью

Учредители	Размер уставного взноса, тыс. руб.	Размер первоначального вклада, тыс. руб.	Размер доли в%	Количество голосов на собрании
------------	------------------------------------	--	----------------	--------------------------------

1. Кортон				
Л.Б.	20	10	40	2
2. Ракеткин				
С.Г.	20	10	40	2
3. Мячикова				
И.Л.	10	5	20	1
	50	25	100	5
Итого				

Представители участников могут быть постоянными либо назначенными на определенный срок. Участник вправе в любое время записать своего представителя, поставив в известность об этом других участников.

Собрание участников общества избирает председателя спортивного оздоровительного центра, учредительными документами может быть предусмотрена поочередность председательствования участников (представителей участников) в алфавитном или ином порядке. Собрание правомочно, если на нем присутствуют участники, обладающие более чем 60% голосов, а в ряде случаев - все участники.

Компетенция органов управления спортцентром в форме ООО, также порядок принятия ими решений и выступления от имени общества определяются законом об обществах с ограниченной ответственностью и уставом спортцентра. Следует отметить, что в уставе учредили общества самостоятельно определяют его организационную структуру.

Примерная модель организационной структуры спортивного клуба в форме ООО представлена на рис.3.

К исключительной компетенции общего собрания участников общества с ограниченной ответственностью относятся:

- изменение устава общества, изменение размера его уставного капитала;
- образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий;

- утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов общества и распределение его прибылей и убытков;
- решение о реорганизации или ликвидации общества;
- избрание ревизионной комиссии (ревизора) общества.

Вопросы, отнесенные законодательством к исключительной компетенции общего собрания участников общества, не могут быть переданы им на решение исполнительного органа общества.

В обществе с ограниченной ответственностью создается исполнительный орган: коллегиальный (дирекция) и (или) единоличный (директор). Дирекция подотчетна собранию участников и организует выполнение его решений. Она не в праве принимать решения, обязательные для участников общества.

Учредители общества с ограниченной ответственностью вправе использовать наемную рабочую силу, соблюдая при этом КЗОТ Российской Федерации. Трудовой коллектив спортивного клуба в форме ООО составляют все граждане, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудового договора - тренеры, спортсмены-инструкторы, работники спортивных сооружений и т.д. Трудовые отношения членов трудового коллектива со спортцентром регулируются Кодексом законов о труде.

Дирекцию спортивного центра возглавляет генеральный директор. Дирекция подотчетна собранию участников и организует выполнение его решений.

Генеральный директор осуществляет текущее руководство деятельностью спортцентра. Единоличный орган управления спортцентром может быть избран также и не из числа его участников общества.

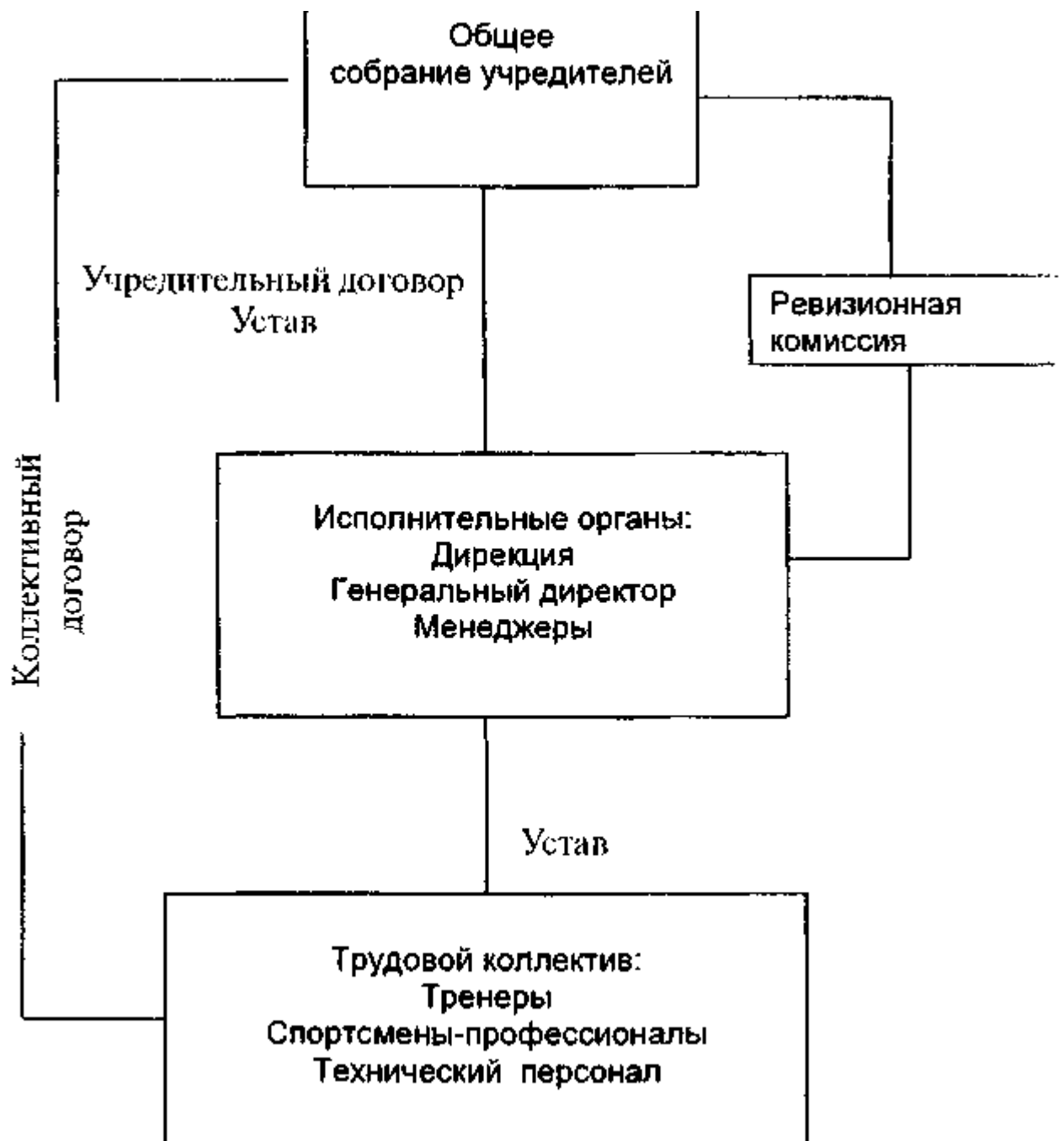


Рис.3. Организационная структура спортивного клуба в форме ООО

Контроль за деятельностью спортцентра осуществляется ревизионной комиссией, создаваемой собранием участников ООО. Результаты проверок ревизионная комиссия направляет общему собранию учредителей общества.

Участник ООО вправе в любое время выйти из общества независимо от согласия других его участников. При этом ему должна быть выплачена стоимость части имущества, соответствующей его доле в уставном капитале общества в порядке, способе и в сроки, которые предусмотрены законом об обществах и

учредительными документами.

Финансовый менеджмент и предпринимательская деятельность общества. Спортивный оздоровительный центр в форме общества с ограниченной ответственностью может осуществлять любые виды предпринимательства. Его учредители самостоятельно избирают в качестве предмета деятельности любой вид соревновательной, учебно-тренировочной, физкультурно-оздоровительной и иной не запрещенной законодательством деятельности, указав это предварительно в уставе.

Общество самостоятельно планирует свою деятельность, устанавливает цены на предоставляемые физкультурно-спортивные товары и услуги. Имущество общества формируется за счет вклада участников, полученных доходов и других законных источников и принадлежит его участникам на праве общей долевой собственности. Балансовая и чистая прибыль общества определяется в порядке, предусмотренном действующим законодательством.

Чистая прибыль общества (после уплаты налогов) остается в его распоряжении и по решению общего собрания участников общества перераспределяется между членами этого общества в виде дивиденда или перечисляется в резерв. Резерв общества формируется в размере не менее 10% уставного капитала. Известно, что дивидендом является часть чистой прибыли общества, распределяемая среди членов этого общества пропорционально их долям в уставном фонде. Дивиденд может выплачиваться ежеквартально, раз в полгода или по итогам года.

Участник ООО вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества или ее часть одному или нескольким участникам данного общества.

Реорганизация и ликвидация общества. Общество с ограниченной ответственностью может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по единогласному решению его участников.

Общество вправе преобразоваться в акционерное общество или производственный кооператив.

2.3. Внутренний менеджмент в спортивном оздоровительном центре в форме общественного объединения

Рассмотрим особенности внутриклубного менеджмента на примере московского спортивного оздоровительного центра "Луч". Спортивный оздоровительный центр "Луч" был создан в марте 1992 года и является московским городским общественным объединением, относящимся к категории общественных культурно-спортивных объединений.

В спортцентре "Луч" имеются команды по нескольким видам спорта. Наиболее многочисленна команда по легкой атлетике - в нее входят около 190 человек, включая врача, массажиста и 18 тренеров. Мужская команда насчитывает 42 человека, из них 24 спортсмена составляют сборную команду, которая формируется по итогам выступлений легкоатлетов на отборочных соревнованиях. Сборная команда представляет "Луч" на таких крупных турнирах, как Кубок России и Кубок Европы среди спортивных центров. Женская команда по легкой атлетике также включает в себя основную (23 человека) и запасную (17 человек) команды. В спортивном клубе действует детская юношеская спортивная школа, куда входят 76 юных легкоатлетов.

В спортцентре имеются женские команды по волейболу и гандболу. Каждая из этих команд состоит из 16 человек, двое из которых - тренеры. Вес спортсмены при вступлении в клуб подписывают контракт, согласно которому обязуются принимать участие в определенных соревнованиях. В контракте оговорена индивидуальная заработная плата зависящая от успешности выступлений спортсмена на различных соревнованиях.

В клубе работают 4 инструктора, заведующий отделом кадров, несколько бухгалтеров, несколько тренеров, 2 менеджера, которые сопровождают сборные команды в зарубежные поездки в качестве ответственных лиц. Обслуживающий персонал спортивного клуба насчитывает 8 человек.

Менеджмент в спортивном клубе. Основным нормативным документом, регулирующим деятельность спортивного клуба в форме общественного объединения в рыночных условиях является его Устав.

Клуб является юридическим лицом, имеет печать, использует символику и отличительные знаки, подлежащие регистрации, а также может иметь иные фирменные реквизиты, эмблемы, вымпела, значки и др. Местонахождение и регион действия клуба - город Москва.

Цели клуба. Основная цель спортивного клуба "Луч" - создание условий для привития навыков здорового образа жизни, организация: проведение культурно-массовых мероприятий, спортивных соревнований и других зрелищных мероприятий.

Предметом деятельности спортивного клуба в целях выполнения уставных задач является:

- подготовка мастеров высокого класса в области спорта;
- организация собственной производственной деятельности путем развития сети платных услуг, оказываемых населению;
- осуществление строительства и эксплуатации сооружений;
- развитие и укрепление международных связей;
- другие виды деятельности, не запрещенные законодательством.

Условия и порядок приема в члены спортцентра. Клуб объединяет граждан на основе добровольного индивидуального и коллективного членства. Членами клуба могут быть все граждане, достигшие 12 лет, признающие Устав клуба и уплачивающие членские взносы, размер которых устанавливается Конференцией.

Члены клуба имеют право участвовать в его собраниях и конференциях, вносить предложения по улучшению деятельности клуба, участвовать в культурно-массовых и физкультурно-оздоровительных мероприятиях, пользоваться сооружениями "КСО", избирать и быть избранными в руководящие органы (по достижении 18 лет). Члены клуба обязаны: совершенствовать свою подготовку и мастерство; защищать честь клуба на конкурсах, соревнованиях, и других мероприятиях, проводимых как в России, так и за рубежом.

Высшим органом управления спортивным клубом является Конференция, которая проводится 1 раз в 3 года. В случае необходимости проводится внеочередная Конференция, которая созывается по решению Правления, ревизионной комиссии или по инициативе не менее 1/3 членов клуба. Конференция:

утверждает Устав с последующей регистрацией;

вносит в Устав дополнения и изменения в соответствии с действующим законодательством;

избирает Правление и ревизионную комиссию сроком на 3 года;

заслушивает и утверждает отчеты выборных органов.

Решения Конференции принимаются большинством голосов открытым голосованием.

Правление спортивного клуба:

организует культурно-спортивно-оздоровительную работу среди членов;

осуществляет руководство текущими делами клуба, а также принимает решения по вопросам, не относящимся к компетенции клуба;

решает вопросы членства в спортивном клубе;

избирает председателя (президента) спортивного клуба.

Председатель клуба избирается Правлением сроком на 3 года открытым голосованием. Председатель:

осуществляет повседневное руководство деятельностью спортивного клуба;

обеспечивает выполнение решений Конференции;

несет ответственность за финансово-хозяйственную деятельность клуба, распоряжается кредитами;

в пределах своей компетенции издает приказы, инструкции, распоряжения и указания;

принимает на работу и освобождает с работы штатных работников в соответствии с трудовым законодательством;

при равенстве голосов голос председателя спортивного клуба имеет решающее значение.

Председатель спортивного клуба "Луч" без доверенности действует от его имени согласно предоставленным ему Уставом прав, представляет его интересы во всех предприятиях, организациях, распоряжается в соответствии с законом имуществом и средствами клуба, заключает договоры, выдает доверенности, открывает в банковских учреждениях расчетные и иные счета, совершает всякого рода сделки и другие юридические действия.

Председатель распределяет обязанности между своими заместителями, начальниками структурных подразделений, включая главного бухгалтера, утверждает должностные инструкции, правила и другие внутренние документы клуба.

Правление устанавливает размеры сумм представительских расходов приема делегаций, специалистов и отдельных лиц и пр. Выполняет другие функции для осуществления деятельности "КСО".

Экономическая деятельность спортивного клуба. Клуб имеет самостоятельный баланс и действует на основе полного хозрасчета, самоокупаемости и самофинансирования.

Материально-техническая база и средства клуба, т.е. его имущество, составляют здания (спортивный комплекс, дворец культуры, бассейн и др.), сооружения, оборудование, инвентарь, денежные средства, акции и другие ценные бумаги и иное имущество, необходимое для обеспечения деятельности, предусмотренной Уставом клуба. Клуб является коллективным собственником принадлежащего ему имущества. Осуществляет в соответствии с законодательством владение, пользование, распоряжение находящимся в его собственности имуществом, согласно целям и уставным задачам. Необходимые для основной деятельности Клуба средства образуются за счет:

- доходов от производственной и хозяйственной деятельности, в т. ч. от всех видов платных мероприятий и услуг, предоставляемых клубу;
- индивидуальных и коллективных членских взносов;
- поступлений за рекламу изделий и услуг коммерческих предприятий и организаций;
- отчислений созданных хозяйственных предприятий;
- кредитов банков;

- других законных поступлений.

Денежные средства центра направляются на:

- выплату заработной платы, поощрения по результатам работы штатным работникам, временным работникам;

- проведение культурно-массовых мероприятий (концертов, выставок, семинаров, фестивалей, конкурсов, спортивных соревнований), учебно-тренировочной работы;

- административно-хозяйственную, организационную, социально-бытовую и другие виды деятельности;

- компенсационные выплаты;

- материально-техническое обеспечение клуба, спортсооружения, транспортные расходы, аренду спортивной базы и другие издержки.

Средства Фонда валютных отчислений используются:

- на развитие материально-технической базы клуба;

- на расходы, связанные с участием команд, коллективов КСО в международных турнирах, соревнованиях, конкурсах и других культурно-спортивных мероприятиях;

- оплаты командировочных для выезда в зарубежные командировки.

Клуб отвечает по обязательствам в пределах того имущества, на которое по действующему законодательству может быть обращено взыскание. Доходы от производственно-хозяйственной деятельности клуба направляются на его текущие и уставные цели.

Прекращение деятельности "КСО" может быть произведено путем реорганизации (слияния, присоединения, разделения) или ликвидации.

3. Основы менеджмента зарубежных спортивно-оздоровительных центров

Обобщение зарубежного опыта свидетельствует, что спортивные центры являются основной организационной формой менеджмента и физического воспитания и спорте в большинстве развитых стран мира. В зарубежных странах наряду с популярными клубами профессионального футбола, хоккея и по другим игровым

видам спорта функционирует множество различных типов спортивных клубов оздоровительной направленности. Так, например, в Германии действует 85,5 тысяч спортивно-оздоровительных центров, в которых 5,9 млн участников занимаются более чем 100 различными видами спорта. В США насчитывается более 15 000 клубов, в Финляндии - около 6000 и т.д.

Анализируя зарубежную литературу по спорту, физическому воспитанию и спортивной рекреации, следует иметь в виду, что зарубежные авторы не используют привычный для нас термин "физическая культура". В подавляющем большинстве зарубежных стран употребляются иные термины: "фитнес" - физическая подготовленность; "физикл эдьюкэйшн" - физическое воспитание; "физикл рекриэйшн" - физическое оздоровление. Слово "спорт", произошедшее от французского слова "de sporte" (развлечение, увеселение, забава), используется для обозначения различных видов спортивной деятельности, связанных с результатами, сравнением результатов в соревнованиях. В США различают следующие виды спортивной деятельности:

- непринужденный спорт, или, как его называют в Европе, "спорт для всех";
- организованный спорт, который включает школьный и студенческий спорт, спорт в разных клубах, ассоциациях, спорт высших достижений, включая олимпийский (последние спортивные руководители не еще продолжают называть "любительским спортом");
- профессиональный спорт.

За рубежом редко употребляется и словосочетание "массовый спорт". Обычно для обозначения этого вида спортивной деятельности используются термины "спорт для всех" или "рекреационный спорт".

Всеми перечисленными видами деятельности в зарубежных странах занимаются разные люди и различные организации. Но всех их объединяет одна общая основа - основным организационным звеном менеджмента всех перечисленных видов деятельности является клуб - спортивный, оздоровительный или спортивно-оздоровительный.

Анализ менеджмента в зарубежном спорте показывает, что и в странах с рыночной экономикой функционируют различные типы клубов спортивно-оздоровительной направленности. Так, известный американский специалист спортивно-оздоровительной индустрии М. Уолф выделяет следующие виды клубов:

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

Многие клубы входят в различные ассоциации - такие, как Корпорация клубов Америки, Корпорация здоровья и тенниса, Ассоциация клубов высшего разряда, а также и в другие многочисленные общественные ассоциации.

Обобщение зарубежного опыта показывает, что в зависимости от контингента занимающихся различают следующие типы клубов: для детей; школьные (оздоровительные, по видам спорта и по интересам); студенческие (оздоровительные и по видам спорта); на предприятиях и фирмах (оздоровительные и по видам спорта); по месту жительства, в парках (оздоровительные и по видам спорта); при больших поликлиниках и на курортах (лечебно-оздоровительные); спортивные клубы по видам спорта; для женщин; для семей и т.п.

В зависимости от выбранного для занятий вида спорта или предпочитаемых тренировочных программ выделяют клубы аэробики, бега, боулинга, бодибилдинга, гольфа, тенниса, плавания и т.д.

В последние годы за рубежом все большую популярность приобретают многоцелевые клубы. Например, в США почти каждый четвертый клуб является многоцелевым. Эти клубы предназначены для удовлетворения самого широкого спектра спортивно-оздоровительных интересов клиентов и предоставления услуг. Такие клубы имеют, как правило, различные спортсооружения: залы для спортивных игр, тренажерные залы, залы для детей, плавательный бассейн, дорожки для бега и т.д.

С экономической точки зрения зарубежные специалисты различают общественные (муниципальные) и частные спортивные клубы. Общественные спортивные клубы финансируются из национального, провинциальных или муниципальных бюджетов. Частные клубы финансируются частным капиталом и их деятельность полностью зависит от владельца клуба.

Различают также коммерческие и некоммерческие спортивные клубы. В этом случае критерий классификации клубов - возможность извлечения прибыли. Общественные спортивные клубы - это, как правило, некоммерческие (нон-профит) организации, частные клубы - типичные коммерческие организации.

Общественные (муниципальные) и частные физкультурно-спортивные клубы различаются между собой по многим параметрам: целевой направленностью, экономическим механизмом, эффективностью работы. Каждый клуб в соответствии со своей функционально-целевой направленностью выбирает и учебно-тренировочные программы. Анализируя программы зарубежных спортивных клубов, следует отметить, что они сориентированы на мотивы населения в занятиях различными видами спорта и физической подготовкой. Для этого за рубежом по заказу спортивных клубов систематически проводятся социологические опросы населения.

За последнее время характер и направленность спортивно-оздоровительных клубов несколько изменились. Если раньше превалировал чисто оздоровительный, восстановительный или соревновательный аспект, то теперь программы стали намного сложнее и серьезнее, большое внимание уделяется женщинам и детям: женщины приходят заниматься физическими упражнениями, а дети играют, танцуют и т.п.

Особую популярность получают клубы, где работают персональные инструкторы: с женщинами, имеющими избыточный вес, с пожилыми, не имеющими опыта занятия физическими упражнениями, с лицами, желающими серьезно заняться шейпингом и бодибилдингом. За персональную опеку члены готовы платить по 25 долл. в час.

Обобщение менеджмента зарубежных спортивных клубов показывает, что спортивные клубы разных стран обладают некоторой спецификой. В связи с этим нами выделены: американская модель спортивно-оздоровительного клуба; германская модель спортивно-оздоровительного клуба и, наконец, скандинавская модель спортивного клуба. Рассмотрим перечисленные модели менеджмента.

Таблица 3. Основные различия между общественными и частными

клубами спортивно-оздоровительной направленности

Общественные (муниципальные)

Частные

Содержатся на средства налогоплательщиков

Содержатся на взносы клиентов

Обслуживают разнообразный контингент посетителей

Обслуживают целевые рынки

Цены ниже

Цены выше

Качество услуг ниже

Качество услуг выше

Принадлежат госучреждениям (школам, больницам и пр)

Принадлежат частным владельцам

Некоммерческие

Ориентированы на прибыль (как правило, 10-20%)

Строительство оплачивается из налогов населения

Строительство оплачивается владельцем или при помощи займа

На маркетинг расходуется не более 3% бюджета

На маркетинг расходуется 10% бюджета и более

Не боятся неудач, так как содержатся государством

Должны приносить прибыль или владелец прекратит данный бизнес

Зарубежные спортивно-оздоровительные клубы наряду с основными предоставляют различные виды дополнительных услуг (табл.4).

Таблица 4. Дополнительные виды услуг, предоставляемые спортивно-

оздоровительными клубами США

Услуги	Количество клубов, %
Раздевалки с камерами хранения	72,9
Тестирование физподготовки	59,7
Сауна/бани	47,6
Физиотерапия	31,4
Прачечная	30,5
Компьютеры для создания программ физподготовки	29,1
Магазины спорттоваров	39,8

За последнее время характер и направленность спортивно-оздоровительных клубов несколько изменились. Если раньше превалировал игто оздоровительный, восстановительный или соревновательный аспект, то теперь программы стали намного сложнее и серьезнее. Особое внимание уделяется женщинам и детям: женщины приходят заниматься физическими упражнениями, а дети играют, танцуют и т.п.

Особую популярность получают клубы, где работают персональные инструкторы: с женщинами, имеющими избыточный вес, с пожилыми, не имеющими опыта занятия физическими упражнениями, с лицами, желающими серьезно заняться шейпингом и бодибилдингом. За персональную опеку члены готовы платить по 25 долл. в час.

Обобщение менеджмента зарубежных спортивных клубов показывает, что спортивные клубы разных стран обладают некоторой спецификой. В связи с этим нами выделены: американская модель спортивно-оздоровительного клуба; германская модель спортивно-оздоровительного клуба и, наконец, скандинавская

модель спортивно клуба. Рассмотрим перечисленные модели менеджмента.

По мнению немецкого специалиста Г.Г. Кеммерера, оптимальная структура организации спортивных клубов в Германии характеризуется следующими параметрами:

- целесообразен 1 клуб на 1 тыс. жителей (в среднем);
- каждый клуб должен предусматривать программы для всех возрастных групп обоих полов;
- для каждого клуба обязательны программы соревновательных и несоревновательных видов спорта;
- членство в клубах - платное (взносы вносятся из расчета оплаты в среднем одного часа работы квалифицированного специалиста);
- в каждом из обществ культивируются 10 и более основных национальных видов спорта;
- все другие виды, не соответствующие климатическим или географическим условиям, должны быть предусмотрены в соседнем клубе в радиусе одного часа езды.

Клубы не только ежегодно организуют около 10 млн. спортивных мероприятий, но и проводят 8,2 тыс. различных курсов. Одна из составных частей деятельности клубов - подготовка кадров для работы в качестве спортивных руководителей на добровольной основе. В стране насчитывается 1,4 млн. мужчин и женщин, добровольно работающих председателями, членами президиумов, судьями, казначеями и т.д. Их труд ежегодно оценивается более чем в 3,6 млрд. западногерманских марок, или 2 млрд. долларов. Ежегодно они проводят на спортивных площадках или за рабочим столом 185 млн. часов. Какое правительство, компания или другая система в состоянии позволить себе содержать их?

Безусловно, есть и штатные специалисты-профессионалы, работающие в большом спорте, но их число (10 тыс.) слишком мало в сравнении с 1,7 млн. энтузиастов.

Экономическая значимость системы спортивных клубов просто замечательна: 3,6 млрд марок государство экономит за счет неоплачиваемого труда. Дополнительные 3,5 млрд марок составляют ежегодный финансовый бюджет

клубов. Денежных средств клубов на образование, спортивную форму, транспорт, питание и литературу расходуется 20 млрд марок.

Миллионами участников создан настоящий рынок спорта, в котором члены являются лучшими потребителями по сравнению со спортсменами высокого класса, период выступления которых в большом спорте значительно короче.

Немецкие специалисты по менеджменту спортивных клубов считают, что клуб как форма организации спортивно-оздоровительной работы с населением наиболее эффективен по следующим причинам:

- ориентирован на интересы населения, предоставляет возможность широкого выбора видов спорта;
- ориентирован на соревновательную деятельность: хорошо стимулирует для участия в соревнованиях регионального и местного уровней;
- ориентирован на здоровый образ жизни: представляет более удобную форму для участия людей в соревновательной деятельности по сравнению с индивидуальными занятиями спортом или коммерческими спортивными программами;
- ориентирован на добровольную работу в области спорта: отмечается высокий процент людей, работающих здесь в качестве руководителей на добровольной основе;
- экономически выгоден: стоимость занятий немного ниже в связи с добровольной работой руководителей.

В Германии многие спортивно-оздоровительные клубы в своей деятельности исходят из следующих принципов:

- не существует нежелающих заниматься спортом, существует плохая организация;

начинающим следует предлагать занятия спортом в самой упрощенной форме, чтобы уже первые шаги в спорте принесли успех;

- должен быть кто-то (инструктор, друг, родственник и т.д.), кто пригласит и проводит начинающего;
- путь в спорт - это почти всегда путь двоих.

Помимо чисто философских и организационных установок немецкие общественные клубы придерживаются и следующих практических принципов.

1. Доступность клуба: услуги предоставляются по доступным ценам.
2. Помимо предложений заняться определенным видом спорта клуб предполагает и наличие компании товарищей. Во время занятий, праздников члены клуба сближаются друг с другом и знакомства, завязанные во время занятий спортом, часто переходят в совместное времяпрепровождение, клуб становится " вторым домом ",
3. Инструкторы по физической подготовке и спорту уделяют внимание каждому занимающемуся. Спортивные залы оснащены современными тренажерами.
4. Молодые люди могут самостоятельно организовать свое свободное время и участвовать в разработке программ.
5. Спорт в коллективе - самый лучший спорт.

В отличие от общественных клубов частные клубы в ФРГ называются фитнес-студиями. Их насчитывается более 5000, в т. ч. 550 - женских.

Фитнес-студия - это, как правило, хорошо оборудованное помещение, в котором кроме специальных тренажеров предлагаются и другие виды услуг - индивидуальные тренажеры, оборудование, приспособленное к разному уровню подготовки занимающегося, целевые программы для совершенствования различных частей тела, персональные занятия, документально оформленные индивидуальные планы тренировок и т.д. Они привлекают клиентов тем, что стараются удовлетворить индивидуальные запросы и предлагают услуги, соответствующие уровню подготовки клиента. В своей работе они зачастую отходят от общепринятых в спортивной педагогике методик и установок.

Какие еще преимущества видят занимающиеся в таких частных "фитнес-студиях"? Прежде всего подобная студия облетает начинающему его первые шаги в спорте. Вы посещаете ее, когда у вас есть свободное время. Занятия в ней дополняют обычные спортивные тренировки на выносливость целенаправленными занятиями на развитие мускулатуры, обилие специализированных тренажеров позволяет сэкономить время и т.д. Благодаря индивидуальному плану тренировок, рассчитанному на вашу подготовку и физическое состояние, вы избегаете, в отличие от групповых тренировок, перегрузок, уменьшается монотонность

занятий.

Посетителями "фитнес-студий" в Германии является, как правило, молодежь. Возраст 60% участников составляет от 19 до 30 лет. Однако сроки пребывания в них значительно короче, чем в общественных клубах. В среднем 40% участников студий выбывают из них в течение года.

Источники финансирования зарубежных спортивно-оздоровительных клубов, с начала 80-х годов в развитых западных странах стала преобладать новая философия досуга, так называемая гедонистическая концепция. Она предусматривала замену постановки перед занимающимися в спортивных клубах и центрах конкретных задач на возможность неформального, свободного человеческого общения, ухода от повседневных жизненных проблем и в конечном счете улучшения и сохранения здоровья. Такая философия, по мнению западных специалистов досуга, более соответствует современным, обновившимся жизненным представлениям населения нашего времени. Это привело к существенным модификациям в сфере спортивно-оздоровительных услуг. В ведущих зарубежных странах стало все больше и больше появляться прекрасных спортивно-оздоровительных клубов и центров.

Современные зарубежные спортивно-оздоровительные клубы и центры - это великолепные комплексы не только спортивно-оздоровительных, но и развлекательных, образовательных, торговых и деловых услуг. Спортивно-оздоровительные клубы и центры нового типа - это, как правило, частные, коммерческие организации, которые соседствуют с традиционными мелкими и средними клубами. Забота об удовлетворении многообразных запросов клиентов и высококачественное обслуживание их - главное условие коммерческого успеха и выживания клуба. Как показывает зарубежная практика, спортивно-оздоровительные клубы и центры нового типа взимают плату с клиентов на 9-10% больше и получают доход на 12-15% больше, чем средний клуб, и соответственно быстрее расширяют свой бизнес.

Анализ данных зарубежных исследований показывает, что около 70% коммерческих спортивно-оздоровительных клубов относятся к малому бизнесу, так как численность работающих в них составляет менее 100 чел., а размер годового дохода - до 3,5 млн долл. Бывают и более мощные клубы. Более одного процента клубов имеют доход более 3,5 млн долл. в год. Однако доход примерно 70% всех имеющихся в США спортивно-оздоровительных клубов составляет менее 1 млн долл.

В начале раздела отмечалось, что в зарубежных странах действуют различные виды клубов - общественные (муниципальные) и частные, коммерческие и некоммерческие. В разных видах клубов различны и источники финансирования.

Для муниципальных (общественных) спортивно-оздоровительных клубов и некоммерческих организаций основным источником финансирования являются дотации государственных органов разного уровня, и прежде всего местных муниципальных властей. Размеры этих дотаций и процент в общей смете различны в разных клубах и странах. Далее идут членские взносы, предоставление дополнительных платных услуг, поступления от спонсоров, лицензионной деятельности, общественных фондов и т.д.

Основными источниками финансирования частных и коммерческих спортивно-оздоровительных клубов в зарубежных странах являются:

- членские и вступительные взносы, составляющие до 70% всех поступлений;
- поступления от оплаты за тренировочные программы и консультации;
- доход от оплаты дополнительных и сопутствующих услуг, достигающий в некоторых клубах 30%;
- доходы за счет новых членов клуба (большинство зарубежных клубов работают по 70-80% своих потенциальных возможностей и поэтому планируют рост числа членов клуба и соответствующий финансовый доход);
- доход от лицензионной деятельности и другой коммерческой деятельности;
- поступления от спонсоров и благотворительных фондов. Следует подчеркнуть, что специалисты зарубежных клубов применяют очень гибкие системы оплаты членских взносов.

Наряду с дифференцированной системой членских взносов, представленной в таблице, применяется еще и система скидок. Так, в анализируемом клубе при месячной оплате членских взносов предоставляется 6% -ная скидка для тех членов клуба, которые платят за целый год вперед.

Экономический анализ деятельности клубов. Зарубежные специалисты уделяют экономическому анализу деятельности спортивно-оздоровительных клубов очень большое внимание. В этом можно убедиться, ознакомившись с рекомендациями американских специалистов по финансовому менеджменту, предназначенными

руководителям спортивно-оздоровительных клубов.

1. Необходим личный контроль над всеми статьями расходной части сметы.
2. Результативными являются сравнение доходов своего клуба со средними показателями в отрасли и отказ от деятельности, требующей расходов, не укладывающихся в диапазон общепринятой нормы.
3. Необходим подробный анализ наиболее крупных статей расходов.
4. Для осуществления контроля за расходами эффективно использование компьютера, проведение его в течение всего года и сравнение финансовых доходов с прогнозами.
5. Договора с поставщиками сопутствующих услуг лучше всего осуществлять на конкурсной основе.
6. В целях сокращения расходов лучше всего покупать оборудование и совместно с другими клубами или организациями.
7. Необходимо собирать информацию о вероятности повышения цен на коммунальные и почтовые услуги и заранее планировать ответные действия.
8. Персонал должен быть в курсе финансовой политики клуба области расходов.

Критерии оценки эффективности работы клубов. Среднестатистический спортивно-оздоровительный клуб в США насчитывает от 1500 до 2000 членов. Клубы открыты, как правило, по 17 часов в день. Наиболее популярные часы работы с 16.00 до 20.30 ч.

В США владельцы коммерческих спортивно-оздоровительных клубов в качестве критерия оценки эффективности работы клуба используют соотношение общей годовой прибыли с общей площадью комплекса. Для клубов (центров) без теннисных кортов применяются следующие показатели: 30 долл. на квадратный фут расценивается как "удовлетворительно", 35 долл. на квадратный фут - "хорошо", 40 долл. на квадратный фут - "отлично".

В зарубежных клубах принята практика к концу года подводить итоги его деятельности. При этом обязательно учитывается количество новых членов клуба, а также тех, кто по каким-то причинам покинул клуб. Немногие зарубежные клубы работают на полную мощность, поэтому практически все они планируют

увеличение своих членов в течение года. Принимая во внимание, что большинство клубов работают на 70-80% своих потенциальных возможностей, рост числа членов клуба в год на 6-8% считается удовлетворительным, на 8-10% - хорошим и на 10-12% - отличным.

Налогообложение клубов. Во многих зарубежных странах существует льготное налогообложение спортивно-оздоровительных клубов, стимулирующее предпринимателей заниматься этим видом малого бизнеса. Например, в ФРГ с 1990 г. вступил в силу закон об оказании помощи спортивным клубам. В соответствии с законом о налогообложении корпораций, прибыль которых не превышает 7500 марок, налог не взимается. Под эту статью подходят и спортивные клубы. Клубы получили также право возмещать убытки, понесенные ими в одном виде деятельности, за счет доходов в другом виде. Важно только следить, чтобы при финансовых операциях деятельность клуба в целом не оказалась убыточной. В противном случае он лишается льгот при выплате налогов. Поэтому торговля спортивными товарами и инвентарем, осуществляемая спортивным клубом, может принести ему большую пользу. Если учесть, что цены на товары, продаваемые в клубах, ниже, чем в специализированных магазинах, то станет ясно, что этот закон дает клубам значительные преимущества.

Но законодательные власти Германии этим не ограничились. Они предусмотрели возможность снижения налогов и при взимании их с оборота капитала клуба. Так, если в предыдущем году оборот капитала клуба не превысил 60 000 марок, то такому клубу предоставлено при нем удерживать 1% от оборота капитала, подлежащего налогообложению, в счет выплаты налога авансом. В этой ситуации детальное определение доходов и расходов производится с согласия клуба.

Во Франции применяется система разнообразных льгот по налогообложению спортивных организаций. Французское законодательство предусматривает, что спортивные объединения, занимающиеся деятельностью, которая приносит доход, подпадают под действие налога на общество. Ставка такого налога для них с 1993 г. зафиксирована на уровне 33,3% вместо плавающей ставки от 34 до 42% для других видов организаций. Имущественные доходы спортивных клубов и сооружений также облагаются налогами по пониженной ставке от 10 до 24%. При этом учитываются источники происхождения доходов,

В соответствии с французским Налоговым кодексом облагаются налогом на прибыль те организации, которые обычно занимаются проведением спортивных соревнований, поскольку здесь речь идет о проведении платных мероприятий,

относящихся к коммерческой деятельности. Налога, связанные с проведением спортивных мероприятий, приравнены к налогам со зрелищных мероприятий и дополни - тельным сборам па стоимость билетов. Сбор со спортивных зрелищ - это сбор, пропорциональный входной плате, взимаемый организаторами спортивных мероприятий.

Однако спортивные организации освобождаются от налога на прибыль, если проводимые ими соревнования представляют определенный интерес для местных коммун и регионов. Это относится к тем спортивным организациям, уставы которых не предусматривают занятий коммерческой деятельностью.

Завершить анализ зарубежного опыта спортивного клубного движения представляется целесообразным футурологическим эссе о будущем немецких спортивно-оздоровительных клубов. По мнению немецких специалистов, сейчас спортивные клубы должны быть открыты для молодых и старых, сильных, слабых и инвалидов, иностранных граждан и переселенцев. Это относится и к сельскому клубу, насчитывающему примерно сотню членов, и к городскому клубу, число членов которого нередко превышает тысячу, где имеется дюжина всяких секций и где есть штатные сотрудники и большое число общественников. Хотя повсюду речь идет о менеджменте, тем не менее оба вида спортклубов существуют за счет добровольных помощников.

Люди занимаются спортом все чаще, разнообразнее и дольше. Общество становится более спортивным, однако при этом теряется первоначальное значение спорта. Если говорить о молодежи, то она хочет сделать свой спортивный образ жизни как можно более свободным, поэтому ищет скорее дорогие, хотя и не лучшие формы занятий спортом в коммерческих студиях, но не в солидарных обществах, каковыми являются спортивные клубы, которые хотя и предоставляют проверенные виды услуг, но окружающая обстановка и время занятий не всегда соответствуют потребностям молодежи. Именно эти слабые места в организации работы клубов должны быть устранены.

Будущее имеют только те клубы, которые действительно ориентируются на него. Немецкие специалисты отмечают, что менеджеры на пути в будущее должны быть в полном согласии со следующими принципами:

формирующееся спортивное движение должно стать более автономным и свободным, учитывая возросшее значение спорта в жизни общества, активно отстаивать его интересы, определять приоритеты своей деятельности и иметь

возможность выдержать усиливающееся давление со стороны государства;

динамику изменений уже нельзя больше дифференцировать в виде спорта высших достижений, массового спорта и реабилитационного спорта или известной с давних пор модели пирамиды. Спортивный клуб остается фундаментом. Без него не обойтись, даже если вершина структуры спорта будет иметь свою собственную форму;

организационное единство спорта может быть обеспечено перед лицом активности и профессиональной и коммерческой сферах только лишь в новых формах и при новом ранжировании задач.

Спорт - это значительно большее, чем стоящие в центре внимания события со спортивными рекордами, победами и медалями, сохраняющими еще свою привлекательность. Спорт представляется как приносящая радость личная активность миллионов людей при огромном количестве добровольных общественных помощников.

Общественная работа в сфере спорта должна рассматриваться как одно из самых эффективных движений, направленных против недовольства со стороны государства, и как мощная демонстрация за единство демократии.

Список используемой литературы

1. Голубь Е., Елисейкин А., Хохлов А. Клуб спортивный, рабочий. - М.: Московский рабочий, 1978.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая (с алфавитно-предметным указателем). - М.: ИНФРАМ-НОРМА, 1997.
3. История физической культуры и спорта: Учеб. для ИФК / Под ред. В.В. Столбова. - М.: ФиС, 1993.
4. Кодекс законов о труде Российской Федерации. Официальный текст по состоянию на 31 марта 1997. - М.: ИНФРА*М-НОРМА, 1997.
5. Колесниченко И.Е., Пасечный П.С., Пастухов Е. Е Физкультурно-массовая работа ФЗМК. - М.: Профиздат, 1973.
6. Макальская М.Л., Пирожкова Н.А. Некоммерческие организации в России. Создание. Права. Налоги. Учет. Отчетность. - М.: "Дело и Сервис", 1998.
7. Массовая физическая культура в вузе/Под ред.В.А. Матяшова, В. С. Матяшова. - М.: Высшая школа, 1991.

8. Перевезин И.И. Менеджмент спортивной организации. Краткий курс. -М.: ФОН, 1998.
9. Положение о Комитете физической культуры и спорта Правительства Москвы // Вестник Мэрии Москвы, 2000, № 20.
10. Управление организацией // Под ред. А.Г. Порпшсва, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 1999.
11. Управление физической культурой и спортом: Учебник для ИФК/ Под ред. И. И. Переверзина и др. - М.: ФиС, 1987.
12. Башкирова М.М., Гуськов С.И. Спортивно-оздоровительные клубы: за рубежом. - М.: ВНИИФК, 1994.
13. Гуськов С.И. Спорт и маркетинг. - М.: Вагриус, 1995.
14. Гуськов С.И. Спортивный маркетинг. - Киев: Олимпийская литература, 1996.
15. Какузип В.А., Завгородний И.А., Бурятов А.Б. Футбольный клуб как объект управления (социальные вопросы управления футбольным клубом на основе использования зарубежного опыта) // ТиПФК, 1990, № 2.
16. Кеммерсер ГГ. Спортивные клубы и их вклад в физическое развитие] и "Спорт для всех" // ТиПФК, 1991, № 2.
17. Клубы разные нужны, клубы разные важны. По итогам междуна, родной встречи в Сочи // Спорт для всех. Международный журнал спортивной информации. 1996, №1-1.