

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В мировой рыночной экономике наряду с рынками товаров, капиталов, рабочей силы существует рынок услуг. Рынок услуг представляет собой сложную систему, основной задачей которой является удовлетворение потребностей населения в услугах. В основе рынка услуг лежит обширная и быстрорастущая часть мирового хозяйства - сфера сервиса. В мировой экономике сфера сервиса выступает главным фактором повышения уровня качества жизни.

Роль сферы сервиса в современных условиях определяется следующими факторами:

- в сфере сервиса постоянно создаются новые рабочие места;
- сфера сервиса неуклонно увеличивает свою долю в валовом внутреннем продукте страны;
- за счет сферы сервиса сокращается время обслуживания домашнего хозяйства, что повышает качество жизни населения.

Актуальность. На сегодня решение проблемы эффективной организации управления кадрами в физкультурных организациях является удивительно актуальным. Исследованию технологии управления физкультурными кадрами в спортивных организациях посвящено немало работ, но большинство изданий, касающихся этой проблемы, по своему содержанию в основном отражают специфику старой системы и не учитывают те серьезные коррективы, которые вносит в практику управления ситуация сегодняшнего дня.

Современная экономическая модель планирования, вобравшая в себя все лучшее из мирового опыта экономического развития, представляется воплощением мечты об устойчивом развитии и процветании государства при сравнительно ограниченных ресурсах посредством сильной (авторитарной) центральной власти с известной долей демократизации. Развитие теории и практики планирования прошел несколько существенных этапов. Исследования по вопросам организации труда и управления персоналом успешно вели П.М. Керженцев, П.А. Попов,

А.А. Ерманский, А.Ф. Розмировнч, М.А. Ветки и др.

Итак, проблема эффективной организации управления в спортивных организациях является весьма актуальной на сегодняшний день и требует более глубокого исследования.

Цель работы: изучить и проанализировать на примере проектирование процесса управления на предприятии.

Объект работы: ГБУ «СШОР №111»

Предмет исследования: анализ деятельности предприятий.

Задачи:

- рассмотреть теоретические основы планирования спортивной организации;
- исследовать эффективности процесса управления персоналом ГБУ «СШОР №111»;
- сделать соответствующие выводы.

Методы исследования: анализ, сравнение, описание, наблюдение, систематизация данных.

## **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### **1.1 Сущность и основные этапы процесса управления персоналом спортивной организации**

Управление персоналом в широком смысле составляет целенаправленную координацию общественного процесса воспроизводства, который включает управление человеческими ресурсами.

Развитие производительных сил общества сопровождается углублением разделения труда, расчленением ее на отдельные процессы. Поэтому возникает объективная необходимость координировать эти процессы в организованных

системах (трудовой коллектив, предприятие, объединение, отрасль, народное хозяйство). Управление - обязательный элемент целесообразной формы организации коллективной деятельности людей, а также технических и технологических систем. То есть оно осуществляется везде, где надо соответственно воздействовать на объект или систему с целью упорядочения или перевода ее из одного состояния в другое. Следовательно, управление имманентно общественному производству на любой стадии его развития.

Развитие теории и практики управления прошел несколько существенных этапов. Исследования по вопросам организации труда и управления персоналом успешно вели П.М. Керженцев, П.А. Попов, А.А. Ерманский, А.Ф. Розмирович, М.А. Ветки и др.

Настоящая управленческая революция началась в американской экономике на рубеже 80-х годов. Так называемые нефтяные шоки, изменение обстановки в ближневосточном регионе, вторжение японских конкурентов на рынки электроники и автомобилей, финансовые потрясения, крупнейшие технологические прорывы в электронике, биотехнологии и т.д. - Все это потребовало резкой переориентации деятельности многих фирм, а значит, поставило и новые управленческие задачи. Важная роль отводится созданию общей экономико-математической модели структуры аппарата управления на базе моделей отдельных ее параметров.

На современном этапе совершенствуется система управления на различных уровнях, разрабатываются и вносятся изменения в механизм хозяйствования, делаются попытки придать процессу совершенствования управления планового характера, ставятся задачи обеспечить высокую отдачу и рост экономической эффективности потенциала АПК на основе тесной интеграции науки с производством [2,с.59].

В области социально-экономических исследований первоочередными являются проблемы совершенствования производственных отношений, развитие демократических основ и принципов самоуправления в трудовых коллективах, различных форм кооперации, подрядных форм организации и оплаты труда, формирования действенного рыночного механизма хозяйствования.

Значительное внимание уделяется проблеме изучения общественного мнения, чтобы механизм обратной связи с населением использовать для оценок социально-экономических процессов, происходящих и прогнозирования их [4, с.23].

Таким образом, следует обратиться к основным современным определениям данного понятия для более точного понимания использования данной категории в процессе исследования.

Управление - это процесс сбора, переработки, передачи информации и воздействия на объект управления для обеспечения его целенаправленного поведения при изменяющихся условиях.

Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации.

Управление - это процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий функций управления. Наиболее оптимальный набор включает следующие функции: планирование, мотивацию, координацию, организацию, руководство, распорядительность [5,с.26].

Правомерно говорить о трех видах управления:

- 1) управление неживой природой (технические науки);
- 2) управление живой природой (биологические науки);
- 3) социальное управление (общественные науки).

В социальном управлении выделяют следующие его подвиды: политическое управление; государственное управление; управления культурой; управления духовным развитием; хозяйственное управление.

Социальное (хозяйственное) управление предусматривает изучение информационного аспекта, а также факторов волевого, морально-этического и эмоционального характера. При этом следует учитывать сложность и стохастичность социальной системы, разнообразие факторов, влияющих на ее организацию, слабое выявление количественных соотношений между различными ее элементами и тому подобное.

Социально-экономические системы обладают способностью совершенствоваться, повышать свой организационный уровень.

Суть управления можно определить с позиции организационной теории, кибернетики, социологии, психологии, права.

По принципам комплексного, системного подхода управления - это целенаправленная деятельность управленческого аппарата в социально-экономической системе, связанная с выполнением специфических функций (планирования, организации, регулирования, координации, мотивации, контроля) на основе познания и использования объективных законов и закономерностей производства, в интересах постоянного повышения его эффективности.

Управление производством рассматривается не как единичный факт, а как процесс, серия непрерывных действий, каждое из которых представляет собой определенный процесс. Такие действия названы управленческими функциями. Среди них планирование, организация, мотивация, контроль. Функции планирования заключаются, прежде всего, в поиске целей той или иной фирмы, определении путей их достижения.

Данные функции охватывают все виды управленческой деятельности определенной спортивной организации по созданию материальных ценностей, финансированию, маркетингу и т.д.

Каждая спортивная организация является сложной социально-экономической системой, которая сочетает в производственном процессе разнообразные материальные элементы, человеческие ресурсы и информационные связи. Понятно, что предприятия различаются между собой по размерам, сферами деятельности, технологическими процессами и тому подобное. Однако все они как системы имеют и некоторые общие характеристики. Поэтому в деятельности руководителей всех компаний можно определить и некоторые общие черты, к которым в первую очередь относятся функции управления [6,с.75].

Функции управления - это объективно обусловленные общие направления или сферы деятельности, в совокупности обеспечивают эффективную кооперацию совместной работы.

Реализация функций управления осуществляется с помощью системы методов управления. Привести в действие организованную систему, чтобы получить нужный результат, возможно только путем воздействия на нее управляющего органа или лица. При этом необходимы определенные инструменты согласованного влияния, которые и обеспечивают достижение поставленных целей. Такие инструменты получили названия методов управления. Методы управления - это способы воздействия на отдельных рабочих и производственные коллективы в целом, необходимые для достижения целей предприятия. Методы

управления персоналом делятся на три основные группы:

1. Экономические (прогнозирование и планирование работы с персоналом, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в персонале и источников ее обеспечения);
2. Организационно-распорядительные (способы воздействия на работников основаны на использовании установленных организационных связей, правовых основ и норм);
3. Социально-психологические (конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников).

Именно поэтому мы обращаемся к наиболее распространенной схеме организации управления персоналом спортивной организации, которая позволяет основательно раскрыть процесс такого управления: трехуровневая система управления [9,с.39].

Таким образом, следует подчеркнуть важность организационной сущности управления персоналом. Внутреннюю основу, а, следовательно, и сущность управления персоналом составляют управленческие отношения. Руководители любой организации постоянно вынуждены решать одну и ту же проблему: как сформировать соответствующую систему управления, чтобы обеспечить сотрудничество работников и успешно решать возможные конфликты между ними в организационной среде.

Проблема «конфликт - сотрудничество» - основное противоречие организационного поведения, которая либо решается, или обостряется. Степень разрешения противоречий является основным показателем того, как эффективно осуществляется управление персоналом [10,с.201].

Поэтому в организации необходимо создать такую систему управления персоналом, которая обеспечивала бы оптимальное балансировки организационного поведения работников подразделений, служб или различных корпоративных звеньев (если это холдинг). Необходимо найти «золотую середину», определенный баланс, то есть организационный порядок, поддерживал бы организационная среда управления. Иными словами, организационную сущность управления персоналом составляет организационный порядок, создаваемый на основе согласованности субординационных (отношения подчинения работников «сверху вниз») и координационных (согласование разнородных положению звеньев и уровней управления, а также малых управленческих интересов) связей.

Таким образом, управление персоналом спортивной организации осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает следующие основные этапы:

1. Определение цели и направлений работы с персоналом;
2. Постоянное совершенствование системы работы с персоналом;
3. Определение средств форм и методов осуществления поставленных целей;
4. Организацию работы по выполнению принятых решений;
5. Координацию и контроль за выполнением запланированных мероприятий [11,с.42].

Все принципы диагностики системы управления персоналом реализуются во взаимосвязи, а их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации. Структурные элементы диагностики системы управления персоналом в своем взаимодействии призваны обеспечить результативное выполнение диагностических функций.

Анализ научной литературы и исследования практики диагностики на предприятиях позволили систематизировать функции диагностики системы управления персоналом на предприятии и выделить такие из них, как:

1. Информационная функция - перманентный или систематический сбор информации о системе управления персонала из различных источников (данные бухгалтерского, налогового, управленческого, статистического учета, в результате специально проведенных исследований, данные аудиторских, консалтинговых, юридических агентств и т.д.), ее систематизацию, приоритетность и проверку на подлинность.
2. Аналитическая функция - детализация системы управления персоналом предприятия по составляющим в зависимости от аналитических целей.
3. направляющих функция - разработка мероприятий, основанных на полученных результатах диагностики и направляются на улучшение состояния объекта исследования.
4. Идентификационная функция - идентификация существующего текущего состояния системы управления персоналом, а также ее ретроспективного и

перспективного состояний.

5. Предупредительная функция - выявление недостатков и проблем в процессах управления персоналом и разработать перечень мер предотвращения, предупреждения и борьбы с ними.

6. Регулирующая функция - устранение выявленных недостатков и проблем в процессах управления персоналом, решение существующих проблем.

7. Консультационная функция - рассмотрение альтернативности и многовариантности мероприятий, разрабатывают конкретные пользователи и направлены на целевое решение проблем. Для диагностирования системы управления персоналом, как и любой процесс на предприятии, необходимо ресурсное обеспечение.

Диагностика системы управления персоналом предприятия направлена на реализацию комплексных, последовательных, продуманных, содержательных действий по оценке системы управления персоналом на основе обоснованного инструментария, в логическом порядке, с учетом системы показателей-индикаторов и критериев и тому подобное. С помощью такого подхода можно определить эффективность использования персонала, его количественный и качественный состав, исследовать изменения его деятельности в результате внутренних и внешних воздействий. Дальнейшие исследования проблемы могут касаться унификации методического обеспечения диагностики системы управления персоналом предприятия.

## **1.2 Технология управления кадрами в спортивных организациях**

Теоретический анализ особенностей технологии управления кадрами в сфере физической культуры и спорта показал, что проблема совершенствования управления персоналом рассматривалась в печатных трудах отечественных и зарубежных специалистов, но современные фитнес - организации, функционирующие в сложных социально-экономических условиях, требуют разработки нового подхода к содержанию составляющих каждого из аспектов технологии управления кадрами [9,с.39].



Такая технология должна включать современное содержимое всех необходимых составляющих и их применение в правильной последовательности.

Основными элементами цикла менеджмента человеческих ресурсов является планирование, подбор; оценка профессиональной деятельности; вознаграждение; обучение и повышение квалификации [6,с.72].

Проведенный анализ технологии управления кадрами в практике работы организаций фитнес-направленности с помощью социологического опроса показал, что главной из функций процесса контроль и оценка их деятельности (Mx 2,85), - управление мотивация кадров (Mx = 2,25), второе место третье - обучение и повышение квалификации (Mx 2,9), на четвертое, пятое места респонденты поставили планирования и подбор кадров (Mx 3,35). По мнению большинства респондентов, самым важным критерием отбора кадров является профессиональный уровень, 2-е и 3-е места заняли инициативность и отношение к работе (по 20%). Меньше всего голосов получили индивидуальные качества и образование (по 15%).

При подборе кадров в фитнес - организациях, прежде всего, как отметили опрошенные, учитываются - 30%, по 20% - 35%, результаты испытательного срока - изучение личных данных и собеседования результаты конкурса и рейтинг успешности обучения в высшем учебном заведении и только 10% респондентов отметили, что учитываются внешние данные. В условиях динамичного развития физкультурного движения специалисты пришли к выводу, что одним из весомых компонентов эффективной работы физкультурно-спортивных структур является повышенное внимание к принципам управления физкультурными кадрами. Установлено, что существует две категории принципов управления кадрами. К первой относят принципы, характеризующие требования к формированию системы управления кадрами. Вторую категорию образуют принципы, которые определяют развитие системы управления кадрами [12,с.39].

Анализ специальных литературных источников показывает, что для каждой конкретной фитнес организации механизм управления формируется из следующих элементов: цели управления; критерии управления; факторы управления; методы воздействия на эти факторы управления; ресурсы управления. Особенность механизма управления кадрами заключается в том, что он характеризует средства воздействия, которые не являются застывшими раз и навсегда, а меняются в процессе управления по структуре, соотношению, важности и т.д.

55% опрошенных руководителей организаций фитнес-направленности считают, что наиболее действенными в современных условиях финансово-экономические методы управления, которые реализуют материальные интересы участия человека в структурных процессах из-за использования товарно-денежных отношений. 30% респондентов считают, что действенными являются организационно-административные методы, 15% - социально-психологические методы. Анализ литературных источников показывает, что профессионально умелое применение финансово-экономических, социально-психологических и организационно-административных методов управления в основном обеспечивает достаточно эффективное управление, а не использование какого-то одного метода.

На это нужно обратить внимание руководителей организаций фитнес - направленности [17,с.72]. По мнению 45% опрошенных, на эффективность управления кадрами в современной фитнес - организации на адекватную организацию влияет использование финансово-экономических методов мотивации; 20% профессионально-личностная характеристика руководителя, по 10% - наличие - структура управления, 15% организационной структуры и создания системы последипломного образования.

Проведенное социологическое исследование позволило установить современные проблемы в работе с кадрами в организациях фитнес - направленности. Первое место в этом занимает проблема регламентации функциональных обязанностей (это отмечают 35% опрошенных руководителей организаций фитнес-направленности и специалистов по вопросам управления кадрами). Это приводит к отсутствию четких долгосрочных целей в отсутствие продуманной стратегии их достижения. Одной из - развития организации и, как следствие, актуальных проблем управления кадрами фитнес-структур была и остается проблема разработки и внедрения механизмов мотивации сотрудников (35% опрошенных).

С помощью собственного социологического опроса мы определили, что не менее актуальной на 15%, 10% утверждает, что актуальной является проблема планирования - сегодня проблема численности количества состава, и только 5% называют проблему качественной характеристики кадров. Среди радикальных мер, которые нужно предпринять, чтобы улучшить систему управления кадрами в организации фитнес-направленности, по мнению 35% респондентов, следует разработать четкие функциональные обязанности сотрудников и регламент работы. 30% отметили, что следует использовать финансово-экономических стимулы для эффективной работы; 15% - создать положительный социально-психологический климат, поддерживать трудовую дисциплину и внедрить

передовые технологии кадрового менеджмента. - 10% Таким образом, управление кадрами - многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. Знание их крайне необходимо руководителям и специалистам современных организаций фитнес-направленности для постоянного обеспечения повышения эффективности, качества работы и производительности труда.

На сегодня решение проблемы эффективного управления физкультурными кадрами в организациях фитнес-направленности является весьма актуальным, а именно нужен пересмотр отношения современных руководителей к проблемам управления человеческими ресурсами, ведь западные и отечественные специалисты по кадровому менеджменту отмечают, что в настоящее время ведущую роль играют кадры.

## **1.3 Сущность и основные этапы процесса планирования спортивной организации**

Управление персоналом в широком смысле составляет целенаправленную координацию общественного процесса воспроизводства, который включает управление человеческими ресурсами.

Развитие производительных сил общества сопровождается углублением разделения труда, расчленением ее на отдельные процессы. Поэтому возникает объективная необходимость координировать эти процессы в организованных системах (трудовой коллектив, предприятие, объединение, отрасль, народное хозяйство). Управления - обязательный элемент целесообразной формы организации коллективной деятельности людей, а также технических и технологических систем. То есть оно осуществляется везде, где надо соответственно воздействовать на объект или систему с целью упорядочения или перевода ее из одного состояния в другое. Следовательно, управление имманентно общественному производству на любой стадии его развития.

Развитие теории и практики управления прошел несколько существенных этапов. Исследования по вопросам организации труда и управления персоналом успешно вели П.М. Керженцев, П.А. Попов, А.А. Ерманский, А.Ф. Розмировнч, М.А. Ветки и др.

Настоящая управленческая революция началась в американской экономике на рубеже 80-х годов. Так называемые нефтяные шоки, изменение обстановки в ближневосточном регионе, вторжение японских конкурентов на рынки электроники и автомобилей, финансовые потрясения, крупнейшие технологические прорывы в электронике, биотехнологии и т.д. - Все это потребовало резкой переориентации деятельности многих фирм, а значит, поставило и новые управленческие задачи. Важная роль отводится созданию общей экономико-математической модели структуры аппарата управления на базе моделей отдельных ее параметров.

На современном этапе совершенствуется система управления на различных уровнях, разрабатываются и вносятся изменения в механизм хозяйствования, делаются попытки придать процессу совершенствования управления планового характера, ставятся задачи обеспечить высокую отдачу и рост экономической эффективности потенциала на основе тесной интеграции науки с производством [20,с.39].

В области социально-экономических исследований первоочередными являются проблемы совершенствования производственных отношений, развитие демократических основ и принципов самоуправления в трудовых коллективах, различных форм кооперации, подрядных форм организации и оплаты труда, формирования действенного рыночного механизма хозяйствования.

Значительное внимание уделяется проблеме изучения общественного мнения, чтобы механизм обратной связи с населением использовать для оценок социально-экономических процессов, происходящих и прогнозирования их [14,с.72].

Таким образом, следует обратиться к основным современным определениям данного понятия для более точного понимания использования данной категории в процессе исследования.

Каждая спортивная организация является сложной социально-экономической системой, которая сочетает в производственном процессе разнообразные материальные элементы, человеческие ресурсы и информационные связи. Понятно, что предприятия различаются между собой по размерам, сферами деятельности, технологическими процессами и тому подобное. Однако все они как системы имеют и некоторые общие характеристики. Поэтому в деятельности руководителей всех компаний можно определить и некоторые общие черты, к которым в первую очередь относятся функции управления [16,с.39].

Функции управления - это объективно обусловленные общие направления или сферы деятельности, в совокупности обеспечивают эффективную кооперацию совместной работы.

Реализация функций управления осуществляется с помощью системы методов управления. Привести в действие организованную систему, чтобы получить нужный результат, возможно только путем воздействия на нее управляющего органа или лица. При этом необходимы определенные инструменты согласованного влияния, которые и обеспечивают достижение поставленных целей. Такие инструменты получили названия методов управления. Методы управления - это способы воздействия на отдельных рабочих и производственные коллективы в целом, необходимые для достижения целей предприятия. Методы управления персоналом делятся на три основные группы:

1. Экономические (прогнозирование и планирование работы с персоналом, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в персонале и источников ее обеспечения);
2. Организационно-распорядительные (способы воздействия на работников основаны на использовании установленных организационных связей, правовых основ и норм);
3. Социально-психологические (конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников).

Именно поэтому мы обращаемся к наиболее распространенной схеме организации управления персоналом спортивной организации, которая позволяет основательно раскрыть процесс такого управления: трехуровневая система управления.

Таким образом, следует подчеркнуть важность организационной сущности управления персоналом. Внутреннюю основу, а, следовательно, и сущность управления персоналом составляют управленческие отношения. Руководители любой организации постоянно вынуждены решать одну и ту же проблему: как сформировать соответствующую систему управления, чтобы обеспечить сотрудничество работников и успешно решать возможные конфликты между ними в организационной среде.

Проблема «конфликт - сотрудничество» - основное противоречие организационного поведения, которая либо решается, или обостряется. Степень разрешения противоречий является основным показателем того, как эффективно

осуществляется управление персоналом [10,с.42].

Поэтому в организации необходимо создать такую систему управления персоналом, которая обеспечивала бы оптимальное балансировки организационного поведения работников подразделений, служб или различных корпоративных звеньев (если это холдинг). Необходимо найти «золотую середину», определенный баланс, то есть организационный порядок, поддерживал бы организационная среда управления. Иными словами, организационную сущность управления персоналом составляет организационный порядок, создаваемый на основе согласованности субординационных (отношения подчинения работников «сверху вниз») и координационных (согласование разнородных положению звеньев и уровней управления, а также малых управленческих интересов) связей.

Таким образом, управление персоналом спортивной организации осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает следующие основные этапы:

1. Определение цели и направлений работы с персоналом;
2. Постоянное совершенствование системы работы с персоналом;
3. Определение средств форм и методов осуществления поставленных целей;
4. Организацию работы по выполнению принятых решений;
5. Координацию и контроль за выполнением запланированных мероприятий [11,с.120].

Все принципы диагностики системы управления персоналом реализуются во взаимосвязи, а их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации. Структурные элементы диагностики системы управления персоналом в своем взаимодействии призваны обеспечить результативное выполнение диагностических функций.

Анализ научной литературы и исследования практики диагностики на предприятиях позволили систематизировать функции диагностики системы управления персоналом на предприятии и выделить такие из них, как:

1. Информационная функция - перманентный или систематический сбор информации о системе управления персонала из различных источников (данные бухгалтерского, налогового, управленческого, статистического учета, в результате

специально проведенных исследований, данные аудиторских, консалтинговых, юридических агентств и т.д.), ее систематизацию, приоритетность и проверку на подлинность.

2. Аналитическая функция - детализация системы управления персоналом предприятия по составляющим в зависимости от аналитических целей.

3. направляющих функция - разработка мероприятий, основанных на полученных результатах диагностики и направляются на улучшение состояния объекта исследования.

4. Идентификационная функция - идентификация существующего текущего состояния системы управления персоналом, а также ее ретроспективного и перспективного состояний.

5. Предупредительная функция - выявление недостатков и проблем в процессах управления персоналом и разработать перечень мер предотвращения, предупреждения и борьбы с ними.

6. Регулирующая функция - устранение выявленных недостатков и проблем в процессах управления персоналом, решение существующих проблем.

7. Консультационная функция - рассмотрение альтернативности и многовариантности мероприятий, разрабатывают конкретные пользователи и направлены на целевое решение проблем. Для диагностирования системы управления персоналом, как и любой процесс на предприятии, необходимо ресурсное обеспечение.

Диагностика системы управления персоналом предприятия направлена на реализацию комплексных, последовательных, продуманных, содержательных действий по оценке системы управления персоналом на основе обоснованного инструментария, в логическом порядке, с учетом системы показателей-индикаторов и критериев и тому подобное. С помощью такого подхода можно определить эффективность использования персонала, его количественный и качественный состав, исследовать изменения его деятельности в результате внутренних и внешних воздействий. Дальнейшие исследования проблемы могут касаться унификации методического обеспечения диагностики системы управления персоналом предприятия.

## **1.4 Законодательное регулирование и финансирование физкультурно-спортивной деятельности**

Физическая культура - составная часть общей культуры общества, направленная на укрепление здоровья, развитие физических, морально-волевых и интеллектуальных способностей человека с целью гармоничного формирования его личности. Физическая культура является действенным способом повышения социальной и трудовой активности людей, удовлетворения их моральных, эстетических и творческих запросов, жизненно важной потребности взаимного общения, развития дружеских отношений между народами.

Спорт - органическая часть физической культуры, особая сфера проявления и унифицированного сравнения достижений людей в определенных видах физических упражнений, технической, интеллектуальной и другой подготовки [15,с.39].

Современные экономические отношения в области физической культуры и спорта очень разнообразны и многогранны, они охватывают широкий спектр вопросов социального, экономического и культурного характера.

Роль государства, в современной рыночной экономике достаточно определяющая: государство перераспределяет доходы экономических субъектов, сглаживает экономические циклы, противостоит монополиям и недобросовестной конкуренции. Подобная деятельность осуществляется путем регулирования и с помощью определенных инструментов - системы налогов, лицензирования и других механизмов.

Государство тесно связано со спортивной индустрией, которая, с одной стороны, заинтересовано участником спортивной индустрии, с другой - выступает координатором и регулятором спортивно-экономических отношений [21,с.93].

Особенно интенсивно в нашей стране развивается в последнее десятилетие предпринимательская деятельность в физической культуре и спорте, все более, коммерческим становится профессиональный спорт, активно развиваются рынки платных услуг в сфере оздоровительного спорта и спортивного туризма. Для того, чтобы упорядочить этот процесс, ввести его в положительное русло, исключить возможные злоупотребления, государство влияет на сферу экономических



отношений в физкультуре и спорте с помощью различных инструментов.

Одним из основных инструментов является соответствующая правовая база, которая представляет собой комплекс законодательных и нормативных актов. На основе сформированной правовой базы строятся все экономические отношения производителей спортивных товаров, услуг, с другими субъектами экономики, с государственными и муниципальными структурами. Наличие правовой позволяет участникам спортивной индустрии четко очертить круг своих обязанностей, полномочий и прав.

Закон РФ от 24 декабря 1993 определяет правовые, социальные, экономические и организационные основы физической культуры и спорта в РФ, участие государственных органов, должностных лиц, а также предприятий, учреждений, организаций независимо от форм собственности в укреплении здоровья граждан, достижении высокого уровня работоспособности и долголетия способами физической культуры, спорта и туризма.

Верховная Рада РФ проводит государственную политику и законодательное регулирование отношений в сфере физической культуры, спорта и туризма, а также осуществляет в пределах своих полномочий контроль за реализацией государственной программы развития этой сферы и соблюдением законодательства о физической культуре, спорте и туризме.

Важные функции в этой сфере выполняет Кабинет Министров РФ, который определяет пути развития физической культуры, спорта и туризма, направляет деятельность подчиненных ему органов на выполнение законов РФ «О физической культуре и спорте»

Функции непосредственного управления в области физической культуры и спорта осуществляет Государственный комитет РФ, который обеспечивает реализацию государственной политики по вопросам физической культуры и спорта, руководит этой сферой, отвечает за состояние ее развития.

Государственный комитет реализует свои полномочия как непосредственно, так и через управления, комитеты и отделы физической культуры и спорта государственных администраций.

Развития физической культуры, спорта и туризма способствуют национальные спортивные федерации (общественные организации физкультурно-спортивной направленности). Статус национальной спортивной федерации они приобретают с

момента регистрации в Государственном комитете молодежной политики, спорта и туризма РФ, делегирует этим федерациям отдельные полномочия в отношении развития видов спорта, оказывает помощь в обеспечении их необходимыми материальными ресурсами, осуществляет контроль над реализацией этих полномочий, в том числе в части использования средств, выделенных им из Государственного бюджета РФ [5].

Первичным звеном самодеятельной организации физкультурного движения в РФ являются коллективы физкультуры на предприятиях, в учреждениях, организациях, которые объединяют на основе добровольности граждан по их интересам в физкультурно-спортивном движении. В общественные спортивные объединения входят и физкультурно-спортивные объединения, клубы по месту жительства, центры инвалидного спорта.

Значение физической культуры и спорта для экономики и общества чрезвычайно высокое. Учитывая это обстоятельство, государственные органы в РФ и за рубежом активно способствуют развитию профессионального и любительского спорта. Государственная поддержка физической культуре и спорту осуществляется по широкому спектру направлений.

Государство осуществляет финансирование по всем перечисленным направлениям не хаотично, а на основе специально разработанных перспективных планов [16,с.214].

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ГБУ "СШОР №111**

### **2.1 Характеристика организации ГБУ "СШОР №111**

ГБУ «Спортивная школа олимпийского резерва №111» Москомспорта открыта в 1967 году. Сегодня – это опытный коллектив единомышленников, в котором ведется кропотливая и ежедневная работа по улучшению качества спортивной подготовки, росту мастерства тренеров, где ценятся профессионализм и увлеченность своим делом.

Это методический центр, где ведутся разработки мер по совершенствованию физического воспитания и рекомендации по их реализации. Это лаборатория поисков новых форм привлечения детей и подростков к систематическим занятиям физической культуре и спортом.

Более 120 выпускников спортивной школы в дальнейшем связали свою жизнь с работой в области спорта (спортсмены, учителя общеобразовательных школ, тренеры, инструкторы, методисты физической культуры и спорта). 14 из них продолжили свою профессиональную деятельность в стенах спортивной школы.

Спортивная школа Олимпийского резерва №111 это современное, комплексное, прекрасно оборудованное учебно-спортивное учреждение, располагающее всеми необходимыми ресурсами для всестороннего развития своих воспитанников.

## **2.2 Организационная структура ГБУ «СШОР №111»**

В спортивной организации необходимо создать такую систему управления персоналом, которая обеспечивала бы оптимальное балансировки организационного поведения работников подразделений, служб или различных корпоративных звеньев (если это холдинг). Необходимо найти «золотую середину», определенный баланс, то есть организационный порядок, поддерживал бы организационная среда управления.

Иными словами, организационную сущность управления персоналом составляет организационный порядок, создаваемый на основе согласованности субординационных (отношения подчинения работников «сверху вниз») и координационных (согласование разнородных положению звеньев и уровней управления, а также малых управленческих интересов) связей.

Именно поэтому оценка показателей эффективности управления персоналом спортивной организации ГБУ «СШОР №111» может быть сведена определения направлений управления организационной и социально-психологической подсистемой, составляет важный аспект человеческого фактора в развитии предприятия.

Основными методами, которым предоставляются преимущества в управлении данным предприятием, могут быть сведены к трем главным группам:

1. Экономические (прогнозирование и планирование работы с персоналом, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в персонале и источников ее обеспечения);
2. Организационно-распорядительные (способы воздействия на работников основаны на использовании установленных организационных связей, правовых основ и норм);
3. Социально-психологические (конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников).

Основной методикой оценки эффективности управления персоналом в данном исследовании является, прежде всего:

- оценка на основе анализа труда - то есть, были проанализированы основные психологические качества на основе труда управленческого персонала, что происходит в рамках ситуационной оценки (ощущение психологического комфорта, или наоборот психологического дискомфорта и напряжения в коллективе, оценка поведения);
- функциональная оценка руководителя - то есть, анализируется тот факт, насколько руководитель (или руководители, ведущие менеджеры) справляется со своими должностными обязанностями, насколько эффективно он выполняет свои профессиональные функции, регулирование всего управленческого процесса;
- оценка по результатам деятельности коллектива - на данном этапе оценивания важный и, наверное, наиболее выразительным и универсальным критерием эффективности труда является получение прибыли, а в «СШОР №111» он является достаточно большим и стабильным;
- анализ структуры управленческой деятельности - именно в данном виде оценки можно говорить о тесной связи субъекта осуществления управления и объекта, который становится результатом определенных управленческих действий и решений руководителя. Также в данном случае стоит обратить внимание на аспект иерархического построения отношений, распределение функциональных обязанностей, адекватного и своевременного принятия необходимых и жизненно важного для предприятия управленческих решений.

Соответственно следует отметить, что оценка показателей эффективности управления организационной и социально-психологической подсистемой показали определенные положительные и ряд несовершенных аспектов.

В результате проведенного мной анализа следует сделать вывод, что управление персоналом на предприятии «СШОР №111» - самое слабое звено. В начале деятельности на фирме работало 15 человек. По состоянию на 3 октября 2012 года - 40 человек. Складывается поверхностное впечатление, что фирма медленно, но целенаправленно растет и развивается.

Но если рассмотреть вопрос более детально и проследить за всеми изменениями в составе персонала предприятия, оказывается, что в течение 8 месяцев общее количество нанятых работников составляет 16, а тех, что оставили компанию, 8. То есть, основным эффектом управления персоналом в процессе принятия на работу и освобождения людей несет в первую очередь личностный, иррациональный фактор и аспект влияния на принятие решений.

Организационная структура управления ГБУ «СШОР №111» представлена на схеме (рис. 1)

Директор

Бухгалтерия

Главный менеджер

Менеджер - спортивный агент

Обслуживающий персонал

Педагоги-инструкторы и организаторы

Отдел договоров

Рис. 1 - Организационная структура ГБУ «СШОР №111»

Можем сделать вывод, что состав работников на предприятии очень нестабилен. Это явление еще называют текучесть кадров. И чем выше уровень текучести кадров на фирме, тем хуже это влияет на ее деятельность, потому что вызывает дополнительные затраты на поиск новых сотрудников и их обучение [2].

Поэтому, по нашему мнению, фирме необходимо профессионал в этом вопросе - менеджер по персоналу. И если организация сейчас сможет финансово поддержать создание новой должности, она только выиграет от этого в будущем. Процесс формирования единой стабильной квалифицированной команды сотрудников продолжается довольно долго. Оптимальное было бы придерживаться

политики выращивания собственных профессиональных кадров.

## **2.3 Рекомендации по совершенствованию деятельности**

Количественные, качественные и структурные преобразования в экономике страны предопределяют дифференциацию и интеграцию отдельных видов деятельности, повышение роли и увеличение объема работ, связанных с управлением и обслуживанием производства. Поэтому эффективность хозяйствования предприятий и объединений становится функцией определенного уровня организации аппарата управления.

В управленческой деятельности, в отличие от известного математического правила, результат суммарных усилий коллектива зависит от того, как расставлены его члены. Поэтому кадровая политика, принципы, формы, методы и направления работы с управленческим персоналом всегда были и остаются в центре внимания общества.

Для нашего исследования наиболее показательным в количественной оценке влияния показателей эффективности управления персоналом на эффективность деятельности предприятия ГБУ «СШОР №111» является разделение по следующим направлениям:

1. Управление материально-технической подсистемой;
2. Управление производственно-технологической подсистемой;
3. Управление экономико-финансовой подсистемой;
4. Управление внешнеэкономической деятельностью;
5. Управление стратегическим развитием и конкурентоспособностью предприятия;
6. Управление инновационной деятельностью.

Таким образом, управление материально-технической системой составляет основу анализа имущества «СШОР №111», который гласит, что его объем на конец 2012 года значительно увеличился по сравнению с началом 2013 года.

Такие изменения произошли в основном в результате увеличения объема оборотных активов (услуг и денежных средств), а именно на 12772,1 тыс. Руб.

Они и преобладают в составе имущества предприятия, на их долю в 2013-2015 гг. Приходилось от 72% до 77,6%. Остальные приходилась на необоротные активы, доля которых за исследуемый период увеличилась на 10,6%. пункты (табл. 1).

Таблица 1

**Объемы и динамика имущества ГБУ «СШОР №111» за 2013-2015 гг. (Тыс. Руб.)**

показатели	На 01.01.09 г.		На 01.01. 10 г..		На 01.01. 11 г..		Отклонение 2015 от 2013	
	объем, тыс. руб.	доля,%	объем, тыс. руб.	доля,%	объем, тыс. руб.	доля,%	по объему	по части кой
1. Внеоборотные активы	11797	26,8	12457,4	22,4	24569	37,4	12772,1	10,6
нематериальные активы	35,3	0,1	29,2	0,1	22,5	0,0	-12,8	0,0
Основные средства	11537,2	26,2	12203,9	21,9	13127,9	20,0	1590,7	-6,2
Долгосрочные финансовые инвестиции	224,2	0,5	224,3	0,4	11419	17,4	11194,8	16,9
2. Оборотные активы	32160	73,2	43253,1	77,6	41055,3	62,6	8894,9	-10,6
запасы	190,2	0,4	336,8	0,6	318,9	0,5	128,7	0,1

Предоставленные услуги	20428,6	46,5	2659,7	4,8	27984,6	42,6	7556	3,8
дебиторская задолженность	366,6	0,8	485	0,9	1390,2	2,1	1023,6	1,3
Денежные средства и их эквиваленты	11175	25,4	15871,6	28,5	11361,6	17,3	186,6	-8,1
3. Расходы будущих периодов	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
всего:	43957	100,0	55711	100,0	65624,3	100,0	21667	X

В целом экономический анализ имущества предприятия свидетельствует об улучшении положения предприятия на конец 2015 г., о чем неопровержимо свидетельствует наличие необходимых оборотных активов предприятия.

Таблица 2

**Основные финансово-экономические показатели развития ГБУ «СШОР №111» за 2013-2015 гг. (Тыс. Руб.)**

показатели	2013 г..	2014 г..	2015 г..	Отклонение	
				2015 от 2013	2015 г.. в% к 2013
Выручка от реализации работ, услуг	109796,2	130638,8	163061,8	53265,6	148,5
Себестоимость предоставленных услуг	70514,9	84115,6	107215,3	36700,4	152,0



операционные расходы	15399,4	19309,9	24821,8	9422,4	161,2
Чистая прибыль предприятия	4129,9	4336,3	5342,4	212,5	129,4

За исследуемый период, как можно заметить, анализируя табл. 2 выручка от реализации работ и услуг в 2015 г. по сравнению с 2013 г.. Выросла на 53265,6 тыс. Руб. (Или на 48,5%), чистая прибыль предприятия возросла на 212,5 тыс. Руб. (Или на 29,4%). Согласно положительной тенденции значительного развития показателей деятельности увеличились и себестоимость предоставленных услуг 36700,4 тыс. Руб. (Или на 52,2%) и операционные расходы на ее осуществление - на 9422,4 тыс. Руб. (Или на 61,2%).

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Обобщая вышесказанное, следует говорить не только о положительном результате внедрения инноваций в планировании, но и о возможных негативных последствиях или факторы, которые на них влияют. Поэтому выделим основные сдерживающие факторы инновационного развития предприятий:

- низкий уровень государственного финансирования инновационного развития и недостаточность собственных средств предприятий;
- низкая инвестиционная активность отечественных, зарубежных инвесторов;
- несовершенство налогового законодательства;
- отсутствие мотивации отечественных предприятий к внедрению НИОКР и реализации их результатов;
- ослабление взаимосвязей науки и производства.

В современных условиях идет процесс развития и обновления концепции управления персоналом, при этом совершенствуются как системы управления персоналом, так и метод, и инструменты, используемые. Работник с его личностными и профессиональными характеристиками от объекта управления превратился в объект изучения с целью разработки и применения таких технологий, которые позволят создать наилучшие условия для реализации

потенциала работников и максимального удовлетворения их ожиданий и потребностей. Учитывая это, необходима активизация использования современных персонал-технологий, соответствующих условиям бизнес-среды, а также дают возможность решать текущие вопросы трудовой деятельности персонала, они способствуют повышению эффективности управления персоналом.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Андрощук Г. Государственная инновационная политика // Интеллектуальная собственность. - 2014. - № 1.- С. 37 - 40
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.: Экономика, 2013.
3. Афонин А.С. Основы мотивации труда: Организационно - экономические аспекты: Учебное пособие. - К.: МЗУУ П, 2014. - 304 с.
4. Бейдер А. Системы управления знаниями для банков. // Банковские технологии. - 2014. - №11. - с. 17 -19
5. Блейк Р.Р., Мутон Дж.С. Научные методы управления: Пер. С англ. - К., 2012.
6. Букович А., Руфь В. Управление знаниями. Руководство к действию. - М.: ИНФРА - М, 2012. - 357 с.
7. Василенко О.В., Шматько В. Инновационный менеджмент: Учеб. Пос. - К: 2013 - 440 с.
8. Воеводзинська А.В. Сущность и особенности маркетингового управления инновационной активностью предприятий - М.: ИНФРА - М, 2012. - 357 с.
9. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М., 2013.
10. Гринёва В.Ф. Инновационный менеджмент: Уч. Пособие. - К.: МАУП, 2013 - 148 с.: Ил. - Библиогр.: С. 1 42 -1 43
11. Гринёва В.Н., Пигарёв В.П. Теоретические и методические основы мотивации труда п развитием: Сборник научных статей: МДЕУ, 2013. - с. 1 6 -2 2
12. Данюк В.М., Колот А.М. Заработная плата. - М. МНЭУ, 2012
13. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2 - е изд. Н. Новгород нимб, 2013. - 624 с.
14. Экономика и организация инновационной деятельности: Учебник. / А.И. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан и др.; Под ред. проф. В. И.Волкова, проф. М.П. Денисенко. - К.: ИД «Профессионал», 2013. - 960 с.

15. Экономика предприятия: Учебник / Под общ. ред. С.Ф. Покропивного. - М.: МНЭУ, 2014. - С. 274 - 403.
16. Зеткин А.С., кортов С.В. Методологический подход к оценке инновационного потенциала // Экономист. - 2013. № 6 ( 43) - С 42 -4 4.
17. Ильяшенко С.М. Менеджмент и маркетинг инноваций: Монография. Сумы., ГТД « Уни книга », 2014. - 518 -527 с. ;
18. Ильяшенко С.М. Управление инновационным развитием: проблемы, концепции, методы. - Сумы: ИТД « Университетская книга », 2013. - 278с. ;
19. Ионцов М. Инновационная сфера: состояние и перспективы // Экономист. - 2014. - № 1 0.- С. 17 - 2 2
20. Йохна М.А., Стадник В.В. Экономика и организация инновационной деятельности. - К.: «Академия», 2012.
21. Кендюхов А. Мотивация творческого интеллектуального труда: исследования основных проблем // Экономист. - 2011. №3, 2011. - с. 49 -56
22. Кирьян В.А. Автореф. Дис... канд. Экон. Наук: 08.09.01 / НАН России. - К., 2010. - 20 с. - Диссертация.