

## **Содержание:**

### **Введение**

Самостоятельность физкультурно-спортивных организаций в условиях рынка, усложнение характера выполняемых ими работ и увеличение объема деятельности требуют значительного расширения сферы управления. В первую очередь это касается ответственности руководителей за своевременность и качество принимаемых решений, проводимую социальную и кадровую политику. Повышается роль менеджмента.

Менеджмент - разработка и создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально экономических систем. Спортивный менеджмент — это практика и теория эффективного управления предприятиями спортивной отрасли в условиях рыночной экономики.

Современный менеджер – это человек, владеющий наукой управления, разбирающийся в особенностях маркетинга, экономики, в инновациях и т.п. Для системы физической культуры и спорта подготовка специалистов, владеющих знаниями менеджмента, имеет первостепенное значение, поскольку обязательным и постоянным элементом их деятельности является организация и проведение соревнований и физкультурно-спортивных мероприятий, управление учебно-тренировочным процессом подготовки спортсменов.

В последние годы важным разделом работы специалистов сферы физической культуры и спорта стало оказание разнообразных оздоровительных услуг, предоставляемых, как правило, на коммерческой основе в условиях конкуренции с аналогичными организациями. Под спортивным менеджментом подразумевается большая работа по подготовке, организации и проведению международных турниров самого высокого уровня, таких как Чемпионат мира и Европы по разным видам спорта. По сравнению с западным спортивным менеджментом, особенно американским, - спортивный менеджмент в России находится в начальной стадии развития. Для сравнения - американские профессиональные спортивные лиги имеют давние исторические корни - многие из них существуют более ста лет! Все это является колоссальным преимуществом перед российскими клубами, лигами и федераций.

Актуальность обуславливается увеличением числа спортивных событий, усилением политического значения спорта и его роли во всемирной экономике и торговле. И важно в современное время эффективно управлять спортивной организацией.

Новизна работы заключается в том, что проведено комплексное исследование характеристик спортивного менеджмента. Также стоит отметить, что в данной работе спортивный менеджмент рассматривается с точки зрения развития спортивного бизнеса в целом. И в этом плане выявление особенностей спортивного менеджмента, их влияния на эффективную работу спортивной организации также имеют практическую значимость.

Гипотеза исследования мы предполагаем, что в управлении спортивной организацией имеются слабые стороны (либо неиспользованные возможности), выявив которые мы могли бы предложить рекомендации для дальнейшего развития.

Объект исследования – менеджмент спортивной организации.

Предмет исследования – особенности менеджмента спортивной организации.

Цель работы - исследовать спортивный менеджмент в организации необходимый для эффективного функционирования спортивной организации в современных рыночных условиях России.

Для реализации цели и подтверждения гипотезы необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить общие представления о спортивном менеджменте и требования, предъявляемые к нему в современных условиях;
- 2) дать общую характеристику состояния спортивного менеджмента организации с точки зрения законодательного, экономического, организационного аспектов;
- 3) определить пути совершенствования и развития спортивной организации в соответствии с требованиями, предъявляемыми государством.

Для написания работы нами использовались следующие методы исследования:

1. Анализ существующей базы научно - методической литературы по исследуемой работе.
2. Анализ документов спортивной организации.

Практическая значимость. Результаты проведенного исследования и разработанные рекомендации в области спортивного менеджмента могут быть использованы в практической работе спортивных менеджеров.

Кроме того, они могут быть использованы в учебно-педагогической работе, в преподавании различных дисциплин, связанных с управленческой деятельностью спортивных организаций.

В качестве теоретической основы изучения в работе применялись труды и учебные пособия таких исследователей, как В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов, И.И. Переверзин, Я.Р. Вилькин и Т.М. Канавец и др.

## **Глава 1. Спортивная организация как объект менеджмента**

### **1.1. Основные понятия, цели и функции спортивного менеджмента**

Исследователи, предприниматели и практические работники нередко спорят, что есть менеджмент – наука, искусство, ремесло или навык? Одни говорят, что распорядитель, дающий указания окружающим – это всегда лидер, который наделяется особой харизмой от рождения, другие утверждают, что это талант, который можно и нужно совершенствовать путём непрерывного обучения и применения, третьи заявляют, что менеджмент – это правильно выстроенные человеческие отношения.

Попробуем внести ясность в данный вопрос. Вначале поговорим о научных основах менеджмента. Наукой является та область деятельности, которая подчиняется определённым законам. В физике – это, например, законы движения и тяготения, в математике – законы геометрии и различных вычислений, в экономике – законы спроса и предложения. Зная эти законы, можно использовать их для практических нужд – для повышения благосостояния людей, для создания новой техники, предприятий, товаров. Когда какой-либо процесс, приносящий полезные результаты, становится достаточно отработанным, его начинают именовать технологией[1].

Всё сказанное в полной мере мы можем отнести и к менеджменту. Правда, здесь следует оговориться, что менеджмент не простая, а комплексная наука, которая базируется на платформе прочих наук – истории, экономики, психологии, биологии, кибернетики, права и многих других.

Законы менеджмента принято подразделять на теоретические и эмпирические, общие и частные.

Так, к общим (объективным) законам менеджмента можно отнести закон перехода количества в качество, когда рост численности управляемых объектов (например, работников предприятия) ведёт к перестройке структуры управления, образованию иерархии. Объективным законом управления является закон синергии, который гласит, что потенциал согласованных действий организации намного выше потенциала отдельных её элементов (например, один человек вне общества или фирмы не в состоянии сделать того, что делает коллектив – будь то создание науки, наукоёмкого продукта, завода или небоскрёба).

К эмпирическим законам менеджмента можно отнести закон пропорциональности (соответствия управляемой и управляющей системы), закон композиции (отражающий необходимость согласования целей организации), закон онтогенеза (в соответствии с которым организация проходит определённые стадии жизненного цикла – зарождения, становления, спада).

Цель менеджмента как науки состоит в следующем:

- осуществлять сбор информации об управленческих технологиях в бизнесе и некоммерческом секторе, обобщать и классифицировать полученные данные;
- вырабатывать теоретические концепции, проводить их экспериментальную проверку в различных условиях;
- выдавать практические рекомендации действующим предпринимательским структурам, государственным учреждениям, министерствам и ведомствам с целью повышения эффективности управленческих процессов;
- накапливать и распространять знания в области общего и отраслевого менеджмента;
- давать прогнозы развития менеджмента в России и за рубежом [\[2\]](#).

Помимо учёных и исследователей значительную часть специалистов по управлению составляют профессиональные менеджеры. Распорядительство, руководство организациями, управлениями, отделами, цехами, производственными и финансовыми подразделениями – составляет их повседневную работу. При этом доля управленческого труда по мере продвижения по карьерной лестнице того или иного работника постоянно возрастает. Так, например, руководитель небольшой бригады монтажников или строителей работает по специальности наравне со всеми, лишь 30-40 минут из 8-часового рабочего дня выделяя на выдачу и контроль сменных заданий, заполнение необходимой документации. По мере карьерного роста, становясь мастером, начальником цеха, главным инженером, генеральным директором, управленческий труд поглощает всё больше рабочего времени. В конце концов, становясь топ-менеджером, специалист занимается почти исключительно управленческим трудом, осуществляя планирование, коммуникациями с коллегами и партнёрами по бизнесу, занимаясь маркетинговыми и финансовыми вопросами, консультациями со сбытовыми организациями, оптовой и розничной торговлей.

Примерно то же самое мы можем сказать и о индивидуальном предпринимателе, бизнес которого со временем стал расти. Вначале предприниматель совмещает управленческие и хозяйственные функции, начиная от погрузочно-разгрузочных работ до реализации товаров, потом нанимает персонал, делегируя своим работникам и руководителям управленческие функции, и далее становится «мозгом» и стратегом одного или сразу нескольких предприятий, отдавая лишь руководящие указания подчинённым менеджерам[3].

Спортивный менеджмент является дисциплиной комплексной, которая состоит из трёх основных компонентов – научной части, опытно-практического компонента и искусства, составляющего творческий элемент. Пропорции в «рецептурном составе» спортивного менеджмента могут быть самые разные: преобладание того или иного компонента формирует управленческие компетенции и стили – академический, эмпирический и ситуационно-творческий.

Коротко охарактеризуем составные части спортивного менеджмента.

Научным принято называть подход, основанный на установленных законах, закономерностях, устойчивых взаимосвязях между явлениями и объектами, действиями и результатами. Например, всех нас с детства учат таблице умножения, которую печатают на последней странице тетрадей. Эта таблица – научная основа счёта. Если ею пользоваться, то мы будем получать правильные

результаты вне зависимости от того, в каком настроении мы находимся, что считаем (предметы или деньги), кто мы по национальности, полу и возрасту. В науке это обстоятельство называют объективностью. То есть спортивный менеджмент в одной из своих компонент базируется на объективных законах и закономерностях[4].

Следующим важнейшим компонентом спортивного менеджмента является опытно-практическая часть. В некоторых случаях она вытесняет научную составляющую, если предприниматель или наёмный менеджер не изучал спортивного менеджмента как науки. Опираясь на метод проб и ошибок, опыт коллег и собственные наблюдения, человек может стать неплохим менеджером – в тех случаях, когда у него есть необходимые качества и природный талант. Тогда научные законы и принципы менеджмента он постигает интуитивно, через общение, анализ окружающей обстановки, бытовые и спортивные ситуации, через тренировочный процесс.

Здесь мы должны упомянуть тот факт, что большинство российских тренеров, спортивных педагогов и специалистов по физической культуре не имело и не имеют теперь базовой научной и образовательной подготовки. Видимо, в бывшем СССР считалось, что учитель физкультуры никогда не будет завучем или директором школы, тренер всегда будет тренировать подопечных и не станет руководителем департамента облдминистрации или министром спорта. Есть большие пробелы в подготовке и переподготовке спортивных менеджеров сейчас. В профессиональных спортклубах, федерациях, в вузах и ИПК научному менеджменту уделяется всё ещё недостаточное внимание – упор делается на эмпирику, управленческие шаблоны, а также на опыт практической работы.

Наконец, третьим, заключительным компонентом спортивного менеджмента является творчество, искусство, обаяние и артистизм администратора. Личные качества менеджера, лидерство, внешность, воля, умение донести до коллектива свои идеи, увлечь энтузиазмом и личным примером – всё это играет подчас решающую роль как в спортивном менеджменте, так и в тренерском деле.

Самым массовым сегментом двигательной активности является индивидуальный спорт. Речь идёт о людях, делающих самостоятельно пробежки, утреннюю гимнастику, занимающихся плаванием, скандинавской ходьбой, велосипедом, спортивными играми на дворовых пространствах, фитнесом и оздоровительными практиками на неорганизованном уровне. Поскольку таких людей большинство – в любительском спорте их примерно 2/3 от общей численности, где лишь 1/3

объединена в спортшколы, ДСО и клубы (в том числе и в России), этот сегмент чрезвычайно важен для любой страны в аспекте приумножения человеческого капитала, поддержания физического и духовного здоровья нации, преодоления действия деструктивных факторов – алкоголя, наркотиков, курения, безделья, ожирения.

Важность и массовость сегмента индивидуального спорта предопределяет к нему повышенное внимание со стороны управленческих воздействий. В части классификации выделим два уровня персонального менеджмента:

1. сэлф-менеджмент (или самоменеджмент) участников системы двигательной активности и спорта;

2. индивидуальная работа спортивного менеджера (организатора, предпринимателя) с клиентурой, в состав которой входят тренерские, воспитательные и образовательные услуги, консалтинг [\[5\]](#).

Цели спортивного менеджмента подразделяются на два основных блока – в зависимости от того, каким спортом занимается индивид – профессиональным или любительским.

Начнём с целеполагания в любительстве. Здесь каждый человек пытается с большей или меньшей степенью успешности управлять собой, своими духовными силами и физическим телом. Поскольку главной ценностью для людей является здоровье – об этом говорят многочисленные социологические опросы – мы можем совершенно обоснованно говорить об этой цели в спортивном сэлф-менеджменте как приоритетной.

Но не менее важными являются и другие цели, характерные для разных возрастов и социальных групп. Значимыми целями, которые желательно достичь в заданные сроки, являются:

— приведение в порядок мускулатуры и внешнего вида человека;

— снижение избыточного веса и уменьшение жировой массы тела;

— изменение круга общения, получение новых впечатлений;

— следование моде, желание быть современным человеком, ведущим активный образ жизни.

Но избранные управленческие цели достигаются далеко не всеми индивидами, поскольку их достижению мешают различные обстоятельства, значение которых первоначально недооценивалось[6].

Выступая в роли менеджера, который управляет собой – своими мыслями, желаниями, диетой, привычками, распорядком дня, физическими нагрузками, свободным временем – человек вдруг обнаруживает, что он плохо знает самого себя. Его разум начинает искать оправдание лени, откладыванию тренировок или посещений фитнес-клуба, волевые потенции снижаются до уровня отказа от двигательной нагрузки и первоначально заданных целей. Начинает казаться, что первоначальные задачи по снижению веса на 10 кг или окружности талии на 15 см кажутся неоправданно завышенными, что отказ себе в лишнем гамбургере или пирожном – слишком большая плата за пристойный внешний вид и т.п.

Иными словами, менеджмент персонального уровня – совсем непростое дело, с которым легко справляется каждый. Напротив, практика показывает, что лишь около 20% людей, ставших на путь спортивного совершенствования, способны целенаправленно двигаться к заданным целям, выбирая верные средства управления, находя действенную мотивацию и следуя жёстким правилам (распорядка, питания, отказа от вредных привычек и проч.).

Недостаток собственной организации личности, дефицит воли и желания действовать неуклонно, компенсируется иногда за счёт персональных тренеров или консультантов по каким-либо вопросам – фитнеса, велнеса, восточных практик и гимнастик, по диетам, методикам атлетизма, спортивным танцам, вождению транспортных средств. Теперь уже персональный тренер начинает выполнять роль менеджера, именно к нему переходит функция рациональной организации жизни клиента, достижения поставленных управленческих целей.

Наличие внешнего менеджера, ответственного за достижение поставленных ориентиров и распределение двигательной нагрузки по временным отрезкам, затрудняет отказ подопечного от первоначальных замыслов. Здесь играет роль как оплата тренера-организатора (или консультанта) – не хотелось бы просто так выбрасывать деньги на ветер, так и внешняя ответственность – просто так сдаваться перед лицом окружающих гораздо труднее, чем перед собой, когда о твоём малодушии никто не знает.

В известной степени приведенная ситуация характерна и для профессиональных атлетов, тренирующихся самостоятельно. Отсутствие должной мотивации,



групповой тренировки, внешнего надзора, обязательных контрольных тестов, зачастую расслабляет атлета, делает его самонадеянным.

Менеджмент персонального уровня основан на самоорганизации и самоуправлении индивидов. Но это совсем не значит, что государство, муниципальные и местные власти, работодатели (в системе корпоративного спорта) должны оставаться в стороне. Косвенное управление индивидами, которые даже не подозревают, что их действия стимулируются извне, желательно и даже необходимо. Такое управление второго уровня неплохо осуществляется внешними акторами за счёт:

а) личного примера, когда позитивные модели задаются публичными лицами с надлежащим освещением в СМИ;

б) разъяснения практической пользы от двигательной активности, улучшение состояния здоровья;

в) представление средствами пиара позитивных эффектов в части улучшения имиджа, повышения социального статуса, самоуважения лиц, занимающихся двигательной активностью;

г) популяризация менеджмента и спортивной науки через специализированные телепередачи, интернет-сайты, другие средства воздействия на массовое сознание.

Изучение основ спортивного менеджмента требует определённых интеллектуальных усилий от обучающихся, предполагает известные затраты времени, а иногда – и существенных денежных средств, если обучение ведётся на коммерческой основе. Иными словами, для освоения теории и практики спортивного менеджмента нужен труд, подчас интенсивный и творческий<sup>[7]</sup>.

Но стоит ли овчинка выделки? Оправдываются ли затраты труда, времени и денег на обучение спортивному менеджменту – ведь как мы сказали ранее, менеджмент — это не просто наука, но и практический инструментарий. А раз это практика, опыт, ремесло, искусство, то и зарабатывать надо именно их; теоретические же конструкции, формулы, графики и модели лишь усложняют действительность и дают абстрактные, академические знания.

На самом деле это не так. Знание спортивного менеджмента позволяет действовать более эффективно, избегая ненужных затрат и серьёзных ошибок. Этот момент будет проходить красной нитью через весь наш курс. А сейчас

сосредоточимся на таком важном разделе, как смарт-менеджмент.

Для большинства спортивных организаций, в отличие от коммерческих компаний неспортивного сектора, главной целью является не прибыль и деньги, а достижение первенства, лидерства, поддержание здоровья, достижение более совершенных форм тела. Деньги, конечно, тоже важны, но они для спорта всё же вторичны.

Стать лидером – цель не из простых, она подразумевает постановку и решение взаимосвязанных проблем, комплекс задач и подзадач. Какие из них приоритетные, решаемые и нерешаемые в краткосрочной и долговременной перспективе, какими способами, методами и специалистами, надо отвечать адекватно и обоснованно.

Этой важнейшей областью в спортивной управленческой науке занимается так называемый smart-менеджмент. Аббревиатура SMART расшифровывается следующим образом: Specific (специфический), Measurable (измеримый), Achievable (достижимый), Relevant (релевантный), Time-bound (ограниченный во времени). В современной трактовке это означает, что стандарты исполнения должны быть конкретными и напряжёнными, измеримыми, реалистичными и правильно понимаемыми менеджерами. И, естественно, задаваемые цели должны быть достижимыми во времени.

В более простой формулировке смарт-менеджмент – это умное управление по заданным целям, которые являются выверенными, понятными и реалистичными.

## **1.2. Анализ деятельности спортивной организации**

Как известно, спортивный менеджмент представляет собой комплексную, многогранную и весьма объёмную научную и практическую дисциплину, которая подразделяется на целый ряд специализированных направлений. К их числу относятся государственное и муниципальное управление сферой двигательной активности и спорта, управление видами спорта, организационно-правовое управление, самоуправление, кадровый, финансовый, инновационный менеджмент и некоторые другие виды (включая управление олимпийским и паралимпийским движением).

Менеджмент спортивного клуба составляет ключевой раздел спортивного менеджмента. Его значение обуславливается тем обстоятельством, что спортклубы являются базой как массового, так и профессионального спорта; их количество по всему миру составляет десятки миллионов единиц – начиная от фитнес-клубов и неформальных объединений и заканчивая широко известными профессиональными клубами, брэнды которых оцениваются семизначными суммами в долларовом исчислении[8].

Если показать структуру двигательной активности и спорта в виде пирамиды, то её основание будут представлять все те люди, которые заняты в системе ФИС в разных ипостасях – игроков, тренеров, арбитров, менеджеров, инструкторов, волонтеров, физкультурников, болельщиков, организаторов соревнований (см. рис.1).



Рис.1. Спортклубы в управленческой пирамиде.

Объединяясь по интересам, видам спорта или типам двигательной активности, все вышеперечисленные участники образуют различные спортклубы – формальные и неформальные, коммерческие и некоммерческие, закрытые и открытые в части членства. Более подробно организационно-правовые и управленческие аспекты клубного хозяйства мы рассмотрим ниже, а сейчас лишь отметим, что часть спортклубов в системе управленческой вертикали не имеет прямого регулятора в виде союза, федерации, ассоциации. Это, в основном, спортивно-оздоровительные клубы, не имеющих целей побеждать в соревнованиях, а ориентированных на

сохранение и приумножение здоровья, на эстетические и духовные цели (поддержание красоты, гармоничное развитие личности, интеллектуальное совершенствование, реабилитацию после каких-либо событий).

Иначе дело обстоит с профессиональными и полупрофессиональными спортивными клубами, которые управляются не только собственными менеджерами и нормами законодательства, регулирующих физкультурно-спортивную деятельность, но и некими надклубными организациями, которым делегированы заранее установленные управленческие полномочия.

В зависимости от типов спортивных клубов, их организационно-правовых форм и степени коммерциализации выстраивается клубный менеджмент, определяется стоимость управленческой структуры, круг её полномочий, компактность, надёжность, способы назначения и смещения. Но, прежде чем говорить об этом, мы должны более детально познакомиться с самим понятием «спортивный клуб», а также его интерпретацией.

Рассмотрение этапов развития спортивного менеджмента потребует от нас разграничения понятий – иначе неизбежно возникнет путаница. Прежде всего, отделим понятие спортивного менеджмента от педагогики (в том числе спортивной педагогики), которую специалисты в сфере физической активности зачастую воспринимают как управленческую и организационную деятельность.

На самом деле эти понятия далеко не тождественны, хотя в некоторых аспектах довольно близки. Иными словами, учитель и тренер – это не менеджеры, хотя и выступают управленцами на межличностном уровне. Отношения «наставник – ученик» в значительной степени отличаются от взаимоотношений «начальник (менеджер) – подчинённый», что, в общем-то и не требует особых доказательств.

В России педагогика считается наукой, а не только практической деятельностью. В западных странах превалирует иное мнение – там специалисты убеждены, что наукой является психология, а её прикладным ответвлением можно считать педагогику. Как бы то ни было, педагогика в её распространённой формулировке (в таковых насчитывается более двух десятков) – это деятельность, направленная на воспитание и обучение индивидов.

Что же касается спортивной педагогики, то здесь определения таковы. По мнению Р. Хельмана, спортивная педагогика должна исследовать и обеспечить целенаправленное, осознанное и планомерное осуществление развития личности посредством спорта. Х. Швидман считает, что предметом педагогики спорта

является спортивная деятельность (особенно деятельность по достижению спортивных успехов).

Спортивный менеджмент – это организационная и управленческая деятельность, целью которой становятся более многоплановые задачи – не только подготовить атлетов морально, физически и тактически, но и решить задачи экономической эффективности отдельного атлета или спортивной организации.

Когда решается управленческая задача по продвижению отдельного спортсмена, то персональный спортивный менеджер называется промоутером (например, в боксе) или агентом (в футболе). Иногда употребляются и другие термины, аналогичные по смыслу — антрепренёры, импресарио, спортивные продюсеры. Для клубного менеджмента и сборных команд наиболее часто используется термин менеджер с соответствующими уточнениями — старший (или младший) менеджер, линейный менеджер, генеральный менеджер.

Учащиеся общеобразовательных школ всецело находятся в объятиях педагогики. Они организационно разбиты на классы, осваивают предметные программы, находятся под постоянным контролем учителей. Учащиеся и школьники в таких учебных заведениях являются лишь объектами, на которые направлен педагогический процесс.

В профессиональных спортклубах и в спортивных организациях ситуация серьёзным образом меняется – спортсмены и тренеры, играющие роль наставников, становятся заинтересованными лицами в том, чтобы показать максимальный индивидуальный и командный результат. Мотивация в данном случае очень высока, так как от результатов соревнований зависит денежное вознаграждение, слава, известность, уважение в кругах болельщиков. Растёт и привлекательность спортивной организации, а также отдельных атлетов с точки зрения рекламы и заключения персональных спонсорских контрактов.

Кроме того, существенным различием спортивного менеджмента и педагогики являются управленческие уровни. Если в педагогике главными объектами являются индивиды и некоторые коллективы (учебные группы, классы), то в спортивном менеджменте это могут быть муниципальные и территориальные образования (в системе государственного физкультурно-спортивного управления), спортивные федерации и ассоциации наднационального уровня, Международный олимпийский комитет, ВАДА и проч.

Еще несколько лет назад единственным местом, куда можно было отдать ребенка для занятий общей физической подготовкой или профессиональным спортом, были только детские спортивные школы (ДЮСШ или СДЮШОР). Но, прежде чем попасть на занятия, ребенку необходимо было пройти строгий отбор по способностям и комплекции, неважно, пришел он тренироваться на результат или для здоровья. Таким образом, многие дети оказывались непригодными для того или иного вида спорта, у них пропадала возможность для общего развития, а у некоторых даже рушились мечты.

Но это была лишь первая ступень отсева непригодных: в процессе первого – второго года тренировок дети проходили еще один «естественный отбор», в ходе которого группы наполовину сокращались и оставались только самые способные и выносливые. И так продолжалось далее. При этом спорт школы простаивали полупустыми и постоянно сталкивались с нехваткой спортсменов.

В настоящее время существует очень много различных детских спортивных клубов, куда принимают абсолютно всех детей. Одни секции направлены исключительно на общую физическую подготовку, другие на более углубленное занятие тем или иным видом спорта. Однако и государственные детско-юношеские спортивные школы взяли курс на популяризацию массового спорта и постепенно начали менять тактику работы, принимая на занятия всех детей, причем бесплатно.

Таким образом у родителей стал часто возникать вопрос, куда же лучше отдать ребенка - в ДЮСШ или коммерческий клуб, если основная цель – занятия для общего развития. Безусловно, первое и практически главное, на что многие родители обращают внимание - это возможность заниматься бесплатно. При этом в ДЮСШ с первого взгляда существуют и хорошие условия, и профессиональные тренеры, и результат.

В этой статье мы поможем вам понять различия между детско-юношескими спортивными школами и коммерческими спортивными клубами, поскольку самим для этого придется попробовать оба варианта. В качестве примера будем опираться на гимнастику – ДЮСШ в Москве и детский клуб Европейский Гимнастический Центр, а также на объективные факты в их различиях.

Итак, начнем с одного из самых главных различий – стоимости занятий. В спортшколах тренировки проходят бесплатно, а в детских клубах, естественно, платно. Цена зависит от качества предоставляемых услуг, в том числе оборудования.

Поскольку в ДЮСШ занятия бесплатные и туда берут теперь абсолютно всех без отбора, то группы формируются очень большие, в среднем по 15 человек на одного тренера, бывает и больше. В Европейском Гимнастическом Центре набор в группы открыт до 10-12 человек, и при таком количестве детей с основным тренером работает помощник.

В ДЮСШ по спортивной гимнастике прием на занятия начинается с 5 лет, иногда можно с 4, но в том случае, если ребенок хорошо физически развит и морально готов к самостоятельным тренировкам без родителей.

В Европейском Гимнастическом Центре прием на занятия начинается с 1,5 лет. В этом возрасте малыши уже физически готовы к выполнению несложных общеукрепляющих гимнастических упражнений, которые преподносятся им в игровой форме, а занятия до 3 лет проходят в сопровождении родителей. Таким образом, дети с первых шагов имеют возможность получать гармоничное физическое развитие, которое направлено на укрепление мышечного корсета, формирование правильной осанки, силы, координации. Дети с интересом тренируются в безопасном гимнастическом зале с отличным детским оборудованием, где, помимо всего прочего, с комфортом учатся социализации и общению со сверстниками.

В результате к 4-5 годам дети уже имеют значительный опыт занятий гимнастикой, они хорошо развиты физически и психологически, имеют повышенную иммунную устойчивость, правильное телосложение, хорошее мышление, а также готовы к успешным тренировкам в любом другом виде спорта.

В ДЮСШ помимо большого количества детских групп для девочек и для мальчиков, еще тренируются взрослые профессиональные спортсмены. Гимнастических залов с огромными помещениями, где без тесноты могли бы заниматься и те, и другие, практически нет. Иначе этот зал должен быть размером минимум с футбольный стадион. Кроме того, во всех спортшколах стоит оборудование для взрослых спортсменов, где маленьким новичкам делать особо нечего. А детских снарядов практически не предусмотрено.

В Европейском Гимнастическом Центре проходят тренировки только для общего развития. Клуб оснащен современным французским оборудованием фирмы GYMNOVA - официального поставщика Олимпийских Игр, чемпионатов мира и Европы. Снаряды рассчитаны на разные возраста: для самых маленьких детей от

1,5 лет, для дошкольников, школьников и взрослых. Отметим, что такое качественное оборудование устанавливается далеко не во всех спортивных школах.

Оно предназначено специально для легкого, интересно и безопасного обучения маленьких детей гимнастическим упражнениям. Количество групп, которые тренируются одновременно в зале, рассчитано под его габариты, так, чтобы дети разных возрастов занимались комфортно и не мешали друг другу.

Поскольку в ДЮСШ в одной группе занимается порядка 15 детей, то говорить об индивидуальном подходе тренера сложно. Соответственно динамичность, качество и эффективность таких тренировок снижается. Если ребенок в силу своих способностей или комплекции не может выполнить задание, которое дает тренер, рассчитывая на большинство, то особого толку от таких занятий не будет.

В итоге по истечению шести месяцев – одного года группа, как правило, разделяется на две части: 1) дети, которые показывают хороший результат, им тренер начинает уделять особое внимание; 2) дети, у которых получается хуже, тренер с ними работает по остаточному принципу, поскольку все его внимание направлено на детей из первой части группы.

Такое разделение детей происходит, поскольку все-равно основная задача спортшколы – воспитывать профессиональных спортсменов и готовить их на соревнования.

Также часто бывает, что у многих тренеров спортшколы, работающих с группами, в это время еще тренируются взрослые профессиональные спортсмены, которым тоже нужно уделять внимание.

Таким образом, дети, которые менее предрасположены к гимнастике, остаются без должного внимания в силу большой загруженности тренеров. Тогда родители начинают пытаться перевести ребенка к другому тренеру, но это в спортшколах не приветствуется. В результате многим с разочарованием приходится покидать этот вид спорта.

## **Глава 2. Анализ состояния спортивной организации**



## **2.1. Характеристика исследования спортивной организации**

В октябре 2015 года сменился юридический адрес и 1 фактический адрес места осуществления образовательной деятельности (старый адрес – ул. Матюшенко, 2, новый – ул. Либкнехта, 128). Все объекты, ранее находившиеся в оперативном управлении МУ ДО «ДЮСШ» на основании постановления администрации ГО «Город Пушкино» переданы в муниципальную казну ГО «Город Пушкино». Учебно-тренировочная работа проводилась на 4 объектах МУ ДО «ДЮСШ»: Спортивный зал (основное здание, ул. Либкнехта, 128), Спортивный зал (ул. Грибоедова, 2А ), Зал борьбы (ул. Ленина, 61Б ), Лыжная база (ул. Куйбышева, 22). Основное здание детско-юношеской спортивной школы - второй этаж трехэтажного здания, расположенного по адресу: город Пушкино, улица Либкнехта, 128. Общая рабочая площадь 603,5 кв.м. Общая рабочая площадь 603,5 кв.м. В утренние часы спортивный зал используется для учебных занятий МОУ О(С)ОШ, во второй половине дня – для занятий отделений по легкой атлетике, боксу.

Здесь имеются кабинеты для: административно- методического, хозяйственного и тренерского состава, раздевалки, сантехнические помещения. Оборудована душевая. Ведутся работы по оборудованию тренажерного зала. Спортивный зал оснащен: баскетбольными щитами, волейбольной сеткой, гимнастической стенкой, нестандартным оборудованием для подтягивания, легкоатлетическими барьерами, стойками для прыжков в высоту.

При непосредственной поддержке спонсоров оборудован зал бокса, в котором установлен ринг, висят боксерские мешки и груши. Оборудован административно-методический кабинет. Филиал детско-юношеской спортивной школы расположенный по ул. Ленина, 61Б , общей площадью 538,9 кв. м представляет собой спортивный зал для занятий различными видами борьбы. В помещении филиала также имеются: два кабинета для тренерского состава, кабинет для отдыха, оснащенный аудио-видео аппаратурой, спортивная, сантехнические помещения, две душевые с четырьмя лейками, три раздевалки. Зал оснащен специальным покрытием для пола – татами, размером 160м<sup>2</sup> , баскетбольными щитами, теннисным столом. Зал борьбы используется для занятий отделений дзюдо как в первую, так и во вторую половину дня. Филиал по ул. Грибоедова, 2А общей площадью 461,7 м<sup>2</sup> представляет собой спортивный зал для занятий отделений по футболу, лыжным гонкам, баскетболу, волейболу. Имеются

спортивные площадки для игр в футбол, баскетбол.

Для детей микрорайонов Дружба и Северный открыт филиал лыжной базы, имеются помещения для хранения лыжного инвентаря. Филиал «лыжная база» по ул. Куйбышева, 22 общей площадью 157м<sup>2</sup> предназначен для хранения имеющегося лыжного инвентаря. На первом этаже лыжной базы расположен зал, общей площадью 120м<sup>2</sup>, который служит для подготовки спортсменов к стартам. Гараж, общей площадью 40м<sup>2</sup>, предназначен для хранения снегоходов, находящихся на балансе. Кроме объектов ДЮСШ, учебно-тренировочная и воспитательная работа проводится на базах: - общеобразовательных школ города № 2,6 (греко-римская борьба, футбол); - ледового комплекса «Ариада» (фигурное катание на коньках, хоккей с шайбой); - городского дворца спорта (греко-римская борьба, футбол); - гребной базы (гребля на байдарках и каноэ); - «Индустриально-технологический техникум» (армспорт). Основное здание (администрация) детско-юношеской спортивной школы расположено по адресу: г. Пушкино, ул. Либкнехта, 128. Проезд общественным транспортом - автобус: маршрут № 2, 5, 7,8 до остановки «Горгаз», маршрут № 12 до остановки «15 магазин». Телефоны объектов спортивной школы: 6-82-77 – спортивный зал (основное здание, ул. Либкнехта, 128); 6-07-24 – лыжная база (ул. Куйбышева, 22); 4-36-15 – спортивный зал (ул. Грибоедова, 2А); 6-09-09 – зал борьбы (ул. Ленина, 61 Б).

Директор – Лушкин Николай Васильевич; Заместители директора по учебно-воспитательной работе: Бакуркина Ирина Владимировна. Методист Белоусова Ольга Юрьевна. В 2015-2016 учебном году уменьшилось количество педагогических работников в связи с увольнением 8 тренеров-преподавателей (ноябрь 2015 – 1 тренер по хоккею; декабрь – 1 тренер по футболу, 1 тренер по баскетболу; май – 4 тренера по хоккею, 1 тренер по греко-римской борьбе). В декабре 2015 года 1 методист уволен, заместитель директора по УВР переведена на должность методиста. На конец учебного года общее количество педагогических работников составило 24 человека, из них тренеров-преподавателей – 18 (в том числе 1 совместитель).

Учебно-тренировочная и воспитательная работа велась в 53 учебных группах по 11 направлениям - на начало учебного года, 46 группах по 10 направлениям - на конец учебного года. Образовательное учреждение обеспечивает приём всех желающих заниматься физической культурой и спортом и не имеющих медицинских противопоказаний. Минимальный возраст зачисления детей в образовательное учреждение определяется в соответствии с санитарно-эпидемиологическими требованиями к учреждениям дополнительного образования

детей и зависит от специфики вида спорта.

Максимальный возраст обучающихся не ограничен. При поступлении в образовательное учреждение необходимо представить письменное заявление родителей (законных представителей), медицинское заключение врача – педиатра детской поликлиники, исключающее различного рода противопоказания занятиям спорта. Прием воспитанников в образовательное учреждение оформляется приказом. Зачисление вновь прибывших в образовательное учреждение воспитанников осуществляется на основании заключаемого между родителями (законными представителями) и администрацией МУ ДО «ДЮСШ» договора, которым оформляются и регламентируются отношения образовательного учреждения и воспитанников и их родителей (законных представителей). Воспитанники, достигшие возраста 14 лет, вправе самостоятельно заключать договор с образовательным учреждением на обучение. Учредителем МУ ДО «ДЮСШ» является городской округ «Город Пушкино». Функции и полномочия Учредителя осуществляет администрация городского округа «Город Пушкино». Функции и полномочия Учредителя по вопросам управления и распоряжения имуществом Учреждения осуществляет городской комитет по управлению имуществом. Функции и полномочия Учредителя по иным вопросам осуществляет Муниципальное учреждение «Отдел образования» администрации городского округа «Город Пушкино».

Количество учебных групп (секций) в отделении, а так же количество специалистов (тренеров-преподавателей, социальных педагогов, инструкторов-методистов и других), привлекаемых спортивной школой для работы с обучающимися, определяется учреждением исходя из утвержденной учредителем сметы расходов, штатного расписания. Образовательное учреждение организует работу с детьми в течение всего календарного года.

Занятия в группах начальной подготовки и в учебно- тренировочных группах проводятся по расписанию. В каникулярное время образовательное учреждение может участвовать в работе летних оздоровительных и профильных лагерей, объединений спортивной направленности с постоянным или переменным составом детей в лагерях (загородных или с дневным пребыванием), на своей базе, а также по месту жительства детей.

Основными формами учебно-тренировочного процесса являются:

- групповые учебно-тренировочные и теоретические занятия,

- работа по индивидуальным планам,
- медико-восстановительные мероприятия,
- тестирование и медицинский контроль,
- сдача контрольно-переводных нормативов,
- участие в соревнованиях, матчевых встречах, учебно-тренировочных сборах,
- инструкторская и судейская практика.

Продолжительность одного учебно – тренировочного занятия не может превышать на этапе учебной подготовки 3-х академических часов. В период подготовки к республиканским и всероссийским соревнованиям образовательное учреждение имеет право проводить учебно – тренировочные сборы продолжительностью до 15 дней.

Занятия проводятся по группам, индивидуально или всем составом объединения. Каждый учащийся имеет право заниматься в нескольких объединениях (секциях), менять их. Администрацией устанавливается плановый численный состав каждого объединения (секции) в зависимости от специфики обучения в пределах от 20 до 5 человек.

Учебно-тренировочные занятия в отделениях по видам спорта проводятся в соответствии с годовым учебным планом, рассчитанным на 46 недель учебно-тренировочных занятий непосредственно в условиях спортивной школы и дополнительно 6 недель в условиях оздоровительного лагеря спортивного профиля или по индивидуальным планам обучающихся на период их активного отдыха.

Основной целью деятельности спортивной школы в отчетном году было дополнительное образование детей и взрослых, направленное на физическое воспитание личности, приобретение знаний, умений и навыков в области физической культуры и спорта, физическое совершенствование, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья, выявление и отбор наиболее одаренных детей и подростков, создание условий для прохождения спортивной подготовки.

Приоритетными задачами, которые решались в 2015 – 2016 учебном году были:

- совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность учреждения;

- реализация мероприятий, направленных на повышение эффективности и качества услуг физкультурно-спортивной направленности; - реализация федеральных стандартов спортивной подготовки; - повышение уровня информационной открытости учреждения; - реализация здоровьесберегающих технологий и программ, направленных на формирование здорового образа жизни у всех участников образовательного процесса. Содержание и организация образовательного процесса направлены на развитие доступности массового спорта и организация пропаганды физической культуры как составляющей части здорового образа жизни; развитие спорта высших достижений.

Помимо организации учебно-воспитательного процесса, педагоги детско-юношеской спортивной школы уделяют большое внимание работе, направленной на участие воспитанников в соревнованиях городского, республиканского, регионального и всероссийского уровня.

Учебно-тренировочная работа строится на основе дополнительных общеобразовательных программ, предполагаемых предпрофессиональную спортивную подготовку по видам спорта.

Материально-техническое обеспечение и оборудование детско-юношеской спортивной школы способствуют полноценному развитию юных спортсменов, соответствуют санитарно-гигиеническим требованиям МУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа» – открытая социальная система, успешно сотрудничающая с различными учреждениями и организациями.

Детско-юношеская спортивная школа обеспечивает безопасные условия для обучения и воспитания детей, пропаганды профилактических мер травматизма среди детей и подростков, формирования у детей знаний по основам безопасности жизнедеятельности, своевременного проведения инструктажа по технике безопасности с сотрудниками спортивной школы. В 2015-2016 учебном году несчастных случаев во время учебно-тренировочного процесса не зафиксировано.

Финансовая деятельность детско-юношеской спортивной школы осуществляется на основе оптимального сочетания бюджетного финансирования и дополнительных источников финансирования. Для этого ежегодно составляется «Смета доходов и расходов» как бюджетных так и внебюджетных, утверждаемая руководителем МУОО.

Из муниципального бюджета оплачиваются расходы на заработную плату, на содержание имущества, коммунальные услуги. Спонсорские и внебюджетные средства МУ ДО «ДЮСШ» (пожертвования, спонсорская помощь) расходуются на ремонт помещений, приобретение оборудования, организацию и проведение учебно-тренировочных сборов, организацию поездок воспитанников на соревнования.

Осуществление мероприятий, предусмотренных Программой развития и образовательная деятельность МУ ДО «ДЮСШ» позволит улучшить физкультурно-спортивную оснащенность учебно - тренировочного процесса, качество образовательного процесса, повысит уровень физической подготовленности воспитанников, улучшит состояние здоровья детей и юношества. В конечном итоге повлияет на экономическое и нравственное оздоровление общества.

## **2.2. Оценка состояния и текущих проблем спортивной организации и разработка рекомендаций, направленных на совершенствование состояния спортивной организации**

К сожалению, в постсоветский период была разрушена государственная система повышения квалификации специалистов и тренеров-преподавателей спортивных школ и школ высшего спортивного мастерства. Особенно сложное положение сложилось с категорией директоров и их заместителей, для которых за эти годы не проводилось никаких мероприятий, связанных с повышением их профессионального уровня. Вместе с тем, дальнейшее развитие и совершенствование деятельности ДЮСШ, СДЮСШОР и ШВСМ на современном этапе развития нашей страны в значительной степени связано именно со своевременным и доступным получением профессиональных знаний для их руководителей.

Очевидно, что для решения вопросов развития детско-юношеского спорта в Москве необходима разработка четкой нормативно-правовой базы, направленной на обеспечение эффективного функционирования детско-юношеских спортивных школ, сохранения их статуса и определения их ведомственной подчиненности, а

также на их гарантированное финансовое и материально-техническое обеспечение. Особое внимание следует уделить разработке механизма государственного контроля за эффективностью функционирования системы спортивных школ. Сложившаяся ситуация требует усиления управленческих функций со стороны Департамента физкультуры и спорта города Москвы.

В структуре Московского спорта сложилась и действует система подготовки спортивного резерва. В состав системы входит сеть государственных и негосударственных спортивных детско-юношеских школ (ДЮСШ, СДЮШОР), Московское городское физкультурно-спортивное объединение (МГФСО), ряд команд и спортивных секций ведущих московских спортивных организаций.

Правительство Москвы расценивает это направление как приоритетное, поэтому выстраивает систему проведения крупнейших детских массово-спортивных мероприятия, которые еще больше стимулируют детей на занятие спортом и физической культурой. Мощным толчком этому процессу послужили прошедшие в 1998 году Всемирные юношеские игры, в 2002 году – Международные юношеские игры стран СНГ, Балтии и регионов России, в 2003 году – Детские юношеские спортивные игры «Москва-Юта» и «Юта-Москва». Достаточно сказать, что после их проведения на сайт и многоканальный телефон Москомспорта поступили десятки тысяч звонков от ребят и родителей с вопросами о работе спортивных школ и условиях приема в них.

Так было не всегда. Раньше развитию спортивных школ уделялось недостаточно внимания, что привело к кризисной ситуации: в конце 90-х годов Москомспорт встал перед задачей элементарно удержать их на плаву. После ряда принципиальных решений в 1999 году ситуация стала меняться. С 2001 года по настоящее время в системе Комитета открылось 14 новых школ по различным видам спорта, на базе существующих спортивных школ открыто 15 отделений по 14 видам спорта. Всего же на базе московских школ работают 219 отделений по 59 видам спорта. Это позволило увеличить количество занимающихся спортом детей более чем на 10 тыс. человек. Всего сегодня в спортивных секциях занимаются почти 130 тысяч юных москвичей.

В Москве к данному моменту насчитывается свыше 220 учреждений дополнительного образования спортивной направленности различной ведомственной принадлежности. В столице уже несколько лет осуществляются целевые меры по развитию физической культуры и спорта в физкультурно-спортивных организациях и объединениях города. В систему Москомспорта входят

детско-юношеские спортивные школы, специализированные детско-юношеские школы олимпийского резерва (59), школы высшего спортивного мастерства (9), училища Олимпийского резерва (3). Становление московских спортсменов проходит поэтапно в школах этой системы Москомспорта. Они полностью финансируются из городского бюджета, занятия в них бесплатные. С детьми работают свыше 2,5 тысяч профессиональных тренеров, из которых 337 имеют звание «Заслуженный тренер России».

Проведя анализ организации и содержания образовательного процесса за 2015-2016 учебный год в МУ ДО «ДЮСШ», выявлены определенные противоречия и определены пути решения проблем:

Выявленные проблемы, противоречия	Пути решения
-----------------------------------	--------------



Несовершенство научно-методического сопровождения системы подготовки спортивного резерва

- организация работ комплексных научных групп по видам спорта;
- проведение обследования спортсменов с целью контроля их состояния, оценки подготовленности (функциональной, психологической общей и специальной физической, технико-тактической) путем заключения договоров с ЦГБ; - участие педагогов в научно-практических семинарах и конференциях; - разработка и внедрение новых методик подготовки спортсменов; - организация и проведение комплексных и углубленных медицинских обследований спортсменов; - проведение обследования соревновательной деятельности спортсменов; - совершенствование научного и научно-методического обеспечения образовательного процесса; - прогнозирование спортивных результатов; - разработка моделей подготовленности соревновательной деятельности, ориентированных на достижение запланированного результата, их использование для индивидуализации процесса подготовки; - совершенствование многоступенчатой системы многолетней спортивной подготовки, ориентированной на достижение спортивных результатов; - внедрение современных средств, методов и технологий в различных видах подготовки спортсменов (технической, физической, тактической и др.)

Несовершенство системы сетевого взаимодействия с организациями, осуществляющими спортивную подготовку

- заключение соглашений о сотрудничестве (договоров о сетевом взаимодействии) между организациями, осуществляющими спортивную подготовку, иными организациями, обладающими ресурсами, необходимыми для обеспечения подготовки спортсменов; - участие в реализации региональных программ развития видов спорта; - участие педагогов в научно-практических семинарах и конференциях; - участие в работе спортивных федераций по видам спорта по вопросам спортивной деятельности

Недостаточный  
уровень

материально-  
технического  
обеспечения  
образовательного  
процесса

- совершенствование рекламной деятельности; - поиск спонсоров; - развитие платных образовательных услуг; - привлечение родителей к решению проблем

Основными задачами в новом учебном году должны стать:

- активизация работы по увеличению количества спортсменов-разрядников;
- активизация работы с перспективными спортсменами, осуществлять их перевод на этапы спортивного совершенствования и высшего спортивного мастерства;
- активизация работы по организации и функционированию спортивно-оздоровительных групп;
- активизация работы с родителями в спортивных отделениях;
- активизация работы по привлечению большего числа детей и подростков к занятиям спортом, физкультурно-оздоровительной работе;
- активизация работы с обучающимися, находящимися в трудной жизненной ситуации;
- формирование у обучающихся системы ценностей физической культуры, используя традиции спорта при проведении спортивных мероприятий, имеющих социальную направленность и значимость для юных спортсменов с приглашением ветеранов спорта, спортсменов, достигших высоких спортивных результатов;
- формирование мотивации различных слоев общества к систематическим занятиям физической культуры средствами массовой информации;
- осуществление работы по созданию психолого-педагогических условий адаптации и развития учащихся с ограниченными возможностями здоровья.

## **Заключение**

Управление видами спорта в стране (национальные федерации по видам спорта) – это организационная работа, охватывающая команды от сборных страны до детских команд спортивных школ, которые готовят резерв.

Это большая работа по подготовке, организации и проведению международных турниров самого высокого уровня, таких как Чемпионаты мира и Европы по разным видам спорта. Только в ближайшие годы у нас в стране пройдут Чемпионат мира по водным видам спорта (Казань, 2015), Чемпионат мира по хоккею (Москва и С-Петербург, 2016) и Чемпионат мира по футболу (2018).

Важная задача - проведение национальных чемпионатов по видам спорта. Особенно много специалистов сконцентрировано в профессиональных лигах – футбольной РФПЛ, хоккейной КХЛ и баскетбольной ЕЛ ВТБ. Там специалисты работают в самих лигах и спортивных клубах. Эти организации обладают миллионными бюджетами и от уровня подготовки и компетенции спортивных менеджеров зависят как спортивные, так и экономические результаты.

Основные принципы и функции в спортивном менеджменте такие же, как и в обычном менеджменте – управление процессами спортивных организаций или событий, выстраивание работы по всем направлениям в организации, управление ресурсами и многие другие вопросы необходимые для реализации работы в спорте. Все они применимы и реализуемы на практике, так как все эти методы давно работают в спорте и приносят результаты. В месте с тем есть много особенностей, которые связаны со спецификой деятельности спортивных организаций.

На сегодняшний день в России выстроена система подготовки менеджерских кадров для индустрии спорта как на уровне специализированных спортивных ВУЗов, так и экономических. На уровне бакалавриата только в Москве готовят специалистов по специальности «Спортивный менеджмент» около 10 университетов. На уровне магистратуры готовят специалистов по специальности «Спортивный менеджмент» и «Спортивный маркетинг» 4-5 университетов. Предлагают профессиональную переподготовку и повышение квалификации около 6 университетов. Несколько ВУЗов готовят специалистов в регионах. На высоком уровне идет переподготовка и повышение квалификации спортивных менеджеров в Российском Международном Олимпийском Университете в Сочи.

По сравнению с западным спортивным менеджментом, особенно американским, – спортивный менеджмент в России находится в начальной стадии развития. Для сравнения – американские профессиональные спортивные лиги имеют давние

исторические корни – многие из них существуют более ста лет. В Европе много клубов, которые имеют такие же исторические периоды развития. Все это является колоссальным преимуществом перед нашими клубами, лигами и федерациями.

Но есть и свои плюсы в этом – мы многие ошибки не повторяем, можем использовать и адаптировать под себя огромный опыт, накопленный коллегами на Западе. Есть возможность привлекать сильных иностранных специалистов и учиться у них в наших спортивных проектах.

## **Список использованной литературы**

1. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
2. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л.Е.Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 214 с.
3. Вердиева, Ю.Н. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080503.65 "Антикризисное управление" / Ю.Н.Вердиева; Дальневост. федер. ун-т, Шк. экономики и менеджмента. - [2-е изд. перераб. и доп.]. - Владивосток: ДВФУ, 2012. - 311 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 320 с.
6. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. - Минск : Современная школа, 2014. - 635 с.
7. Данько, Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
8. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. - Спб.: Питер, 2012. - 863 с.
9. Дьякова О.В. Разработка системы показателей оценки эффективности управления // Научное обозрение. - 2013. - № 2. - С. 284 - 291.
10. Евграфова Л.Е. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента компании // Актуальные вопросы экономических наук. - 2013. - № 35. - С. 153 - 158.
11. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. - 2015. - № 20. - С. 107 - 109.
12. Косьмин А.Д., Свинтицкий Н.В., Косьмина Е.А. Менеджмент. - М.: Академия, 2014. - 208 с.

13. Латфуллин Г,А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. - СПб.: Питер, 2016. - 464 с.
14. Назарова В.В., Бирюкова Д.С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. - 2014. - № 3. - С. 393 - 414.
15. Угрюмова Н.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. - СПб.: Питер, 2015. - 288 с.

1. Латфуллин Г,А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. - СПб.: Питер, 2016. - 464 с. [↑](#)
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Проспект, 2016. - 320 с. [↑](#)
3. Латфуллин Г,А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. - СПб.: Питер, 2016. - 464 с. [↑](#)
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Проспект, 2016. - 320 с. [↑](#)
5. Латфуллин Г,А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. - СПб.: Питер, 2016. - 464 с. [↑](#)
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Проспект, 2016. - 320 с. [↑](#)
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Проспект, 2016. - 320 с. [↑](#)
8. Латфуллин Г,А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. - СПб.: Питер, 2016. - 464 с. [↑](#)