

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В условиях коммерциализации экономики спорта, усложняется характер выполняемых ими работ и увеличивается объем деятельности организаций. Требуется значительное расширение сферы управления, соответствующей общепринятым мировым и европейским стандартам.

Поэтому изучение темы управления персоналом в рамках современной спортивной организации, а именно футбольного клуба «Локомотив Москва», является как нельзя более актуальным на сегодняшний день. **Актуальность** исследования также обусловлена увеличением числа спортивных событий, усилением политического значения спорта и его роли во всемирной экономике и торговле.

Предмет исследования – социально-экономические отношения, складывающиеся в процессе формирования системы стратегического управления и менеджмента спортивной организации.

Объект исследования – менеджмент спортивной организации ФК «Локомотив Москва».

Для написания выпускной квалификационной работы нами использовались следующие **методы исследования**:

1. Анализ существующей базы научно - методической литературы по исследуемой работе.
2. Анализ документов и источников о спортивной организации.
3. Интервьюирование персонала и руководства организации, SWOT-анализ.

В современной науке под «менеджментом» понимается процесс руководства или управления рабочей группой, коллективом, различными организациями, действующими в условиях рыночной экономики. Спортивный менеджмент представляет собой самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение целей физкультурно-спортивной организации, которая действует в условиях рынка путем рационального использования

материальных, трудовых и информационных ресурсов. Иными словами, спортивный менеджмент - это теория и практика эффективного управления организациями спортивной отрасли в рыночных условиях.

Рынку свойственна неопределенность ситуации и предпринимательский риск. Они требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения. Профессионализм спортивного менеджера проявляется в знании технологии управления организацией и законов рынка, в умении организовать слаженную работу коллектива и прогнозировать развитие организации.

Информационной базой курсовой работы составили монографии, а также учебная литература по менеджменту и управлению персоналом, научные статьи, последняя периодика по проблеме, специализированные порталы сети Интернет.

Цель работы - исследовать спортивный менеджмент ФК «Локомотив Москва», 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 совокупность требований, предъявляемых к нему в современных условиях;
- 2) дать общую характеристику состояния спортивного менеджмента и уровня работы ФК «Локомотив Москва» с точки зрения законодательного, экономического, организационного аспектов;
- 3) определить мотивационные пути совершенствования и развития спортивной организации ФК «Локомотив Москва» в соответствии с исследованными требованиями.

Структура дипломной работы включает в себя введение, основную часть, состоящую из двух глав, заключение, список литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- 1. Понятие и сущность спортивного менеджмента

Понятие спортивный менеджмент включает в себя различные компоненты. И одним из самых основных из них являются люди, которые в этой сфере работают.

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.

Понятие «организация» имеет несколько смысловых значений. Организациями являются государственные и частные учреждения, фирмы, объединения, их части или подразделения. В данном случае слово «организация» означает процесс, в то же время организация – это и отдельный вид управления, его функция^[1].

Функции в спортивном менеджменте представляют собой специализированные виды управленческой деятельности, которые выражают направления или стадии целенаправленного действия субъекта управления на управляемый объект. Различают общие и отраслевые функции. Общие функции управления универсальны, так как характеризуют любой процесс управления, независимо от его отраслевой специфики и размера управляемой организации. Как уже нами было изучено, управление, с точки зрения процессного подхода - это планирование, организация, мотивация и контроль с принятием решений и коммуникацией на всех стадиях управленческого процесса.

Функция мотивации предусматривает создание системы стимулов и санкций, материальную и моральную заинтересованность персонала спортивных организаций в более эффективной работе. Это также деятельность, имеющая целью активизировать интерес населения к занятиям физическими упражнениями и спортом, к потреблению физкультурноспортивных услуг.

Контроль - это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка результатов работы в организациях физкультурно-спортивной направленности, а также текущий учет их деятельности (формы учета в ФКиС).

Координация - это центральная функция процесса спортивного менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации - достижение согласованности всех звеньев спортивной организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними, а также с общественностью. Отраслевые функции спортивного менеджмента.

Функции, выделяемые по содержанию управляемого воздействия на определенный объект, принято называть отраслевыми, конкретными или специфическими. Позволяют выделить совокупность наиболее существенных отраслевых функций спортивного менеджмента:

- Физическое воспитание учащейся молодежи. Организация физкультурно-спортивной работы с населением. Подготовка высококвалифицированных спортсменов по видам спорта, развитие профессионального спорта. Подготовка спортивного резерва.
- Проведение спортивных соревнований и спортивно-зрелищных мероприятий.
- Научное и программно-методическое обеспечение физического воспитания и развития спорта в стране. Менеджмент персонала в спортивных организациях (подготовка, повышение квалификации и аттестация 9 специалистов по ФКиС, подбор и расстановка кадров в госучреждениях ФКиС). Финансовый менеджмент в спортивной организации и спонсорство.

Все общие и отраслевые функции спортивного менеджмента действуют в единстве, образуя организационно-технологический процесс.

Важнейшей формой управленческого решения организаций спортивной направленности являются планы, текущие и перспективные. Организация как функция менеджмента предусматривает упорядочение имеющихся организаций физкультурно-спортивной направленности (обеспечение их всем необходимым для нормальной работы: персоналом, зданиями, финансами, оборудованием и т.д.) и образование новых видов деятельности, направленных на выполнение управленческих решений, проведение маркетинговой работы[2].

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

Виды спортивных организаций

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

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

различных категорий населения в физкультурно-спортивных услугах:

«Физкультурно-спортивные организации могут быть коммерческими организациями, некоммерческими организациями и создаваться в различных организационно-правовых формах, предусмотренных законодательством Российской Федерации для коммерческих и некоммерческих организаций. Создание, деятельность, реорганизация и ликвидация коммерческих и некоммерческих физкультурно-спортивных организаций осуществляются в соответствии с законодательством Российской Федерации, регулирующим порядок создания, деятельности, реорганизации и ликвидации коммерческих и некоммерческих организаций, а также в соответствии с учредительными документами физкультурно-спортивных организаций».[\[3\]](#)

Точной классификации спортивных организаций не существует, можно только условно разделить их виды по типу объединения или внутренней административно-организационной структуре.

Но следует учесть, что схожие по внутренней организации, они могут иметь разные названия. В спортивной направленности принято называть те из них, в которых непосредственно проводятся тренировочная работа и различные формы физкультурно-оздоровительных занятий с населением разных социальных и демографических групп.

Первичные спортивные организации

- Спортивные секции
- Спортивные кружки
- Спортивные клубы
- Спортивные школы
- Спортивные объединения

На основе первичных организаций исторически складывались более крупные организации с методическим или коммерческим руководством.

- Спортивное общество
- Спортивная ассоциация
- Спортивная федерация
- Спортивный союз
- Спортивное объединение

- Спортивная конфедерация
- Спортивная лига
- Спортивный комитет

1) Физкультурно-спортивные организации – юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы, осуществляющее деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности.

Физкультурно-спортивные организации могут быть коммерческими организациями, некоммерческими организациями и создаваться в различных организационно-правовых нормах, предусмотренным законодательством Российской Федерации;

Физкультурно-спортивные организации участвуют в организации работы по развитию ФКиС среди различных групп населения, создают условия для охраны и укрепления здоровья спортсменов и для участвующих в спортивных соревнованиях и учебно-тренировочных мероприятиях лиц. Обеспечивают спортсменам и тренерам необходимые условия для тренировок, а также иным образом содействуют этим лицам в достижении высоких спортивных результатов.

2) Олимпийское движение России. Олимпийский комитет России

Олимпийское движение России является составной частью международного олимпийского движения, целями которого являются пропаганда и внедрение принципов олимпийского движения, содействие развитию физической культуры и спорта, участие в Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых под патронажем Международного олимпийского комитета (МОК).

Олимпийское движение России возглавляется Олимпийским комитетом России - общероссийским общественным объединением, осуществляющим свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации об общественных объединениях, Олимпийской хартией МОК и на основе признания МОК, а также в соответствии со своим уставом.

Олимпийский комитет России:

- пропагандирует в Российской Федерации принципы олимпийского движения, способствует развитию спорта высших достижений и массового спорта;
- представляет в соответствии с Олимпийской хартией Международного олимпийского комитета Российскую Федерацию на Олимпийских играх и

других международных спортивных мероприятиях, проводимых под патронажем МОК;

- утверждает состав олимпийской делегации Р. Ф. и направляет её для участия в Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях;
- обеспечивает спортивную экипировку, проезд, проживание и страхование членов олимпийской делегации Р. Ф. на олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях;
- участвует в разработке и осуществлении мер, направленных на обеспечение необходимого уровня подготовки российских спортсменов для участия в О. И. и др. международных спортивных мероприятиях;

3) Общероссийские спортивные федерации – общероссийская общественная организация, которая создана на основе членства, получила государственную аккредитацию и целями которой являются развитие одного или нескольких видов спорта, их пропаганда, организация, а также проведение спортивных мероприятий и подготовка спортсменов – членов спортивных сборных команд.

По одному виду спорта на территории Р.Ф. может быть аккредитована в качестве общероссийской спортивной федерации только одна общественная организация. Порядок проведения государственной аккредитации Российской Федерацией общественных организаций для наделения их статусом общероссийских спортивных федераций определяется Правительством Р.Ф. с учётом мнения Олимпийского комитета России. При этом указанная государственная аккредитация осуществляется на четырёхлетний срок.

Общероссийские спортивные федерации в установленном настоящим Федеральном законе вправе:

- организовывать и проводить по соответствующему виду спорта чемпионаты, первенства и кубки России, разрабатывать и утверждать положения о таких соревнованиях, наделять статусом чемпионов, победителей первенств, обладателей кубков России;
- осуществлять аттестацию тренеров и спортивных судей по соответствующим видам спорта и контроль за их деятельностью;
- разрабатывать с учётом правил, утверждённых международными спортивными федерациями, правил соответствующих видов спорта;
- осуществлять формирование, подготовку спортивных сборных команд Р. Ф. по соответствующим видам спорта для участия в международных спортивных соревнованиях.

4) Местные и региональные спортивные федерации:

- Создание, деятельность и ликвидация местных и региональных спортивных федераций осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации об общественных объединениях с учётом особенностей, предусмотренных настоящим законом.
- Официальное наименование местной и региональной спортивных федераций должны соответствовать требованиям, установленным законодательством Р.Ф. об общественных объединениях, и содержать указания на организационно-правовую форму спортивной федерации (общественная организация), территориальную сферу её деятельности (местная, региональная), а также на вид или виды спорта, в целях развития которых создана спортивная федерация.
- Местная и региональная спортивные федерации вправе использовать в своих наименованиях слова «союз» или «ассоциация», не являющихся в этом случае указанием на их организационно-правовую форму.
- Местная спортивная федерация создаётся и действует в целях развития определённого вида или видов спорта на территориях муниципального района, городского округа, внутригородского муниципального образования федерального значения Москвы или Санкт-Петербурга.
- Региональная спортивная федерация создаётся и действует в целях развития определённого вида или видов спорта на территории субъекта Российской Федерации.
- По одному виду спорта на территории субъекта Российской Федерации соответствующий орган исполнительной власти субъекта Р. Ф. обязан аккредитовать только одну региональную спортивную федерацию. Государственная аккредитация осуществляется органом исполнительной власти субъекта Р. Ф., и по согласованию с общероссийской спортивной федерацией по соответствующему виду спорта.

5) Спортивные клубы – являются юридическими лицами, осуществляющими учебно-тренировочную, соревновательную, физкультурную и воспитательную деятельность.

Спортивные клубы создаются и осуществляют свою деятельность в соответствии с законодательством Р. Ф., могут создаваться юридическими и физическими лицами. Спортивные клубы осуществляют свою деятельность за счёт собственных средств и иных не запрещённых законодательством Р. Ф. источников.

1.3. Особенности управления спортивными организациями

«Физическая культура» и «спорт» рассматриваются как в социальном плане (как конкретная сфера жизни общества), включающая в себя физкультурно-оздоровительную, учебно-тренировочную, соревновательную и другого рода деятельность, так и как деятельность их обеспечивающую (финансирование, право, управление, развитие материально-технической базы, коммуникация, научно-исследовательская работа, подготовка и переподготовка кадров).

С экономической точки зрения она рассматривается как отрасль непромышленной сферы, вид общественно полезной деятельности по оказанию населению различного рода услуг. Эта деятельность осуществляется предприятиями, учреждениями, организациями различных форм собственности и ведомственной принадлежности, а также частными лицами.

Согласно действующей в Российской Федерации классификации отраслей народного хозяйства, физическая культура и спорт являются составной частью отрасли Здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение. «Однако, есть все основания полагать, что физическая культура и спорт в настоящее время сформировались в самостоятельную отрасль народного хозяйства, основным продуктом которой являются социально-культурные услуги, предусматривающие организованные формы занятий физическими упражнениями и видами спорта с различными целями, а также деятельность по их обеспечению, подразумевающую содержание сети физкультурно-спортивных сооружений и организацию обслуживания их посетителей во время занятий, организацию и обеспечение спортивных соревнований и зрелищных мероприятий, профессиональную подготовку кадров, проведение научных исследований, торговлю, прокат и ремонт спортивных оборудования и инвентаря, услуги спортивного страхования»[\[4\]](#).

Одной из главнейших задач, стоящих перед любой спортивной организацией или фирмой — производителем спортивных товаров, услуг и информации, является задача успешного ведения бизнеса.

Как показывает многолетняя практика работы множества спортивных организаций и фирм, успешное ведение бизнеса возможно при выполнении набора определенных условий. Одним из важнейших таких условий является квалифицированное управление спортивной организацией на основе постоянного сбора и анализа информации о целевых рынках и потребителях с последующей

корректировкой деятельности спортивной организации в части кадровой, сбытовой, рекламной и прочей политики. Подобный способ управления спортивной организацией называется маркетинг-менеджмент. Спортивные менеджеры, являясь субъектом управленческой деятельности, выполняют в организации ряд своеобразных функций. Среди них выделяются три ключевые функции.

1. Функция принятия решения.

Именно менеджер определяет направление деятельности организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер, но он же и несет ответственность за последствия.

2. Информационная функция.

Менеджер аккумулирует информацию о внутренней и внешней среде спортивной организации, в которой он работает, распространяет эту информацию в виде нормативных установок и разъясняет персоналу ближайшие и перспективные цели организации.

3. Функция руководителя.

Менеджер выступает в качестве руководителя спортивной организации, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов спортивной организации на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, выступающего в качестве представителя организации во взаимодействии с другими организациями.

Обобщение опыта подготовки спортивных менеджеров в ВУЗе и рыночный спрос на специалистов такого профиля показывает, что все большему количеству организаций спортивной отрасли нужны менеджеры с определенным набором умений и навыков.

Перечислим основные из них:

- владение современными компьютерными технологиями и программами;
- владение иностранным языком;
- умение формировать информационную политику организации;
- организация работы офиса организации;
- знание основных маркетинговых стратегий;

Итак, подводя **итоги** исследования в области управления в спортивной организации можно сделать **вывод** о том, что управление спортивными организациями - это сложный и специфический процесс. Многообразие функций, методов в управлении в спортивной организации открывает ряд недостатков, которые требуют научного изучения и обоснования. Без должной поддержки спортивным организациям, как социально-культурной отрасли на современном рынке добиться успешного и эффективного развития невозможно. Спонсорская поддержка необходима многим спортивным организациям, особенно тем, которые развивают массовый спорт и способствуют повышению уровня жизни населения, а также улучшению здоровья нации.

1. Спортивная организация как самостоятельная отрасль современной социально-экономической инфраструктуры является социальной группой нашего общества и направленная на достижение определенных целей построена как специально структурированная и координированная система, предназначенная для деятельности человека в области спорта и связанная с окружающей средой. Социально-экономическое управление в спортивной организации проявляется через изучение закономерностей, определяющих социальные предпосылки развития и формирования, содержание и результаты управления жизненным циклом спортивной организации.

2. Функции и структура управления в спортивной организации связаны посредством проектирования работ, причем эта взаимосвязь отражается при формировании социально-экономического управления посредством взаимосвязи интеграции, общих и конкретных функций управления со структурными подразделениями системы.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФК «ЛОКОМОТИВ МОСКВА»

Общая характеристика спортивной организации

За годы своего существования футбольная команда московского «Локомотива» завоевала немало регалий. Именно «Локомотив» в 1936 году стал первым обладателем Кубка СССР. В 1957 году железнодорожники повторили свой успех. Спустя два года впервые в своей истории «Локомотив» завоевал серебряные медали чемпионата СССР. За первую и олимпийскую сборные Советского Союза в

разные годы играли многие футболисты нашей команды: Валентин Бубукин (обладатель Кубка Европы 1960), Владимир Маслаченко, Юрий Ковалев, Герман Апухтин, Игорь Зайцев, Вячеслав Спиридонов. Несколько игроков команды были удостоены звания «заслуженный мастер спорта»: Валентин Гранаткин, Виктор Ворошилов, Виктор Лахонин, Владимир Мошкаркин, Виктор Новиков, Михаил Антоневич, Василий Панфилов. В советский период с «Локомотивом» работали ведущие тренеры страны: Борис Аркадьев, Гавриил Качалин, Константин Бесков, Евгений Елисеев, Николай Морозов.[\[5\]](#)

В российский период «Локомотив» выдвинулся в число сильнейших команд страны. Железнодорожники дважды (в 2002 и 2004 гг.) становились чемпионами России. Пять раз (в 1996, 1997, 2000, 2001 и 2007 гг.) команда побеждала в розыгрышах Кубка России. Дважды (в 1998 и 1999 гг.) «Локомотив» был полуфиналистом Кубка обладателей кубков, что высоко подняло его авторитет на международной арене. Ведущими футболистами команды в этот период были: Алексей Косолапов, Сергей Овчинников, Игорь Чугайнов, Олег Гарин, Владимир Маминов, Евгений Харлачев, Юрий Дроздов, Александр Смирнов, Алексей Смертин, Алексей Арифуллин, Вадим Евсеев. В настоящее время лидерами команды являются Дмитрий Сычев, Малхаз Асатиани, Дмитрий Торбинский.

Строительство стадиона «Локомотив» началось в 2000-м году. А уже в 2002-м состоялось его открытие, приуроченное ко Дню железнодорожника.

Уникальность стадиона заключается в его «подвешенности». Крыша арены держится на вантах, натянутых на четыре железобетонных пилона (за счет этого создается впечатление, что по краям стадиона стоят четыре буквы «Л»). Подобная технология «подвешивания» применяется при строительстве мостов. Но крышу, да еще и такого внушительного размера, до «Локомотива» нигде не вешали. Под трибунами арены располагаются фитнес-центр, боулинг-клуб и офис футбольного клуба.

Основой любого процесса в Академии ФК «Локомотив» является безупречная организация. Клуб уделяет огромное внимание школьным успехам и всестороннему развитию каждого воспитанника, проецируя отточенную организацию на футбольное поле для того, чтобы игроки учились четко осознавать, что происходит во время матча или тренировки. «Все это необходимо для того, чтобы подготовить сильного и умного футболиста. Ведь воспитание игрока – не только совершенствование его талантов на футбольном поле. Не менее важным является также формирование дисциплины и человеческих качеств. С помощью команды квалифицированных наставников и воспитателей мы стараемся воплотить эти

принципы в жизнь. Наша цель – подготовить игрока, который вместе с первой командой «Локомотива» будет бороться за победу в Лиге чемпионов».[6]

Академия состоит из коллективов от U-7 до молодежного состава, и все ее футболисты должны действовать согласно общей философии. Тренеры Академии могут прикладывать огромные усилия для воспитания молодых игроков, но если футболист не будет соответствовать философии Академии, ему придется искать себе другой клуб.

Это значит, что каждый игрок Академии ставит перед собой общие задачи, определяемые возрастными особенностями, и исповедует единые футбольные взгляды. В школе «Локомотив» они следующие:

- «Мы готовим игроков для первой команды;
- Акцентированное внимание к развитию скоростных качеств футболистов, в совокупности с техническими и тактическими способностями;
- На тренировочных занятиях все упражнения выполняются с мячом, а физическое воспитание спортсменов происходит за счет футбольных упражнений;
- Все команды играют по схеме 1-4-3-3.

В игре мы придерживаемся следующих важных принципов:

- Мы должны играть в атакующий футбол: диктовать сопернику свои условия, проявлять инициативу и волю к победе и быть креативными;
- Мы играем компактно, интенсивно и агрессивно;
- Мы стараемся как можно быстрее отбирать мяч у соперника»[7].

2.2. Организационная структура ФК «Локомотив Москва»

В спортивной организации колоссальную роль играет человеческий фактор. Формирование команды в широком смысле слова, как коллектива единомышленников, разделяющего политику руководства и готового к совместному решению поставленных задач, является одной из ключевых задач в спорте. Для этого должна быть отработана так называемая система внутрифирменных коммуникаций.

Внутренняя общественность спортивной организации состоит из тренерского штаба, спортсменов, медицинского штаба, менеджеров, акционеров, совета директоров, учредителей (рис.1).



Рисунок 1. Внутренняя общественность спортивной организации

РФСО «Локомотив» осуществляет свою деятельность непосредственно по месту своего нахождения, а также через свои структурные подразделения - региональные и местные, филиалы и представительства.

На сегодняшний день создано и функционируют на территории Российской Федерации 16 структурных подразделений и 47 самостоятельных региональных отделений.

Органами управления и контроля общества являются: конференция, правление, председатель и контрольно-ревизионная комиссия. Должности в органах управления и контроля могут замещаться только гражданами Российской Федерации.

Высшим руководящим органом РФСО «Локомотив» является конференция делегатов, избранных от структурных подразделений общества, которая созывается по решению правления не реже одного раза в 2 года и вправе рассматривать любые вопросы, связанные с деятельностью общества. К ее исключительной компетенции относятся определение приоритетных направлений деятельности, реорганизация и ликвидация общества, избрание членов правления, контрольно-ревизионной комиссии, а также досрочное прекращение их полномочий, утверждение новой редакции устава.

Постоянно действующим коллегиальным руководящим выборным органом общества является правление, которое осуществляет права юридического лица от

имени общества и исполняет его обязанности в соответствии с уставом. Количественный состав правления, избираемого сроком на 3 года, определяется конференцией общества. В задачи правления входит принятие решений о приеме в общество новых членов, участии в других организациях, включении в структуру общества региональных организаций, отделений, создании филиалов и открытии представительств общества, утверждение символики общества и нормативных документов.

Заседания правления созываются председателем правления по мере необходимости, но не реже одного раза в год, либо по инициативе любого из членов правления. В его компетенцию входят организационно-технические функции при проведении заседаний правления и представительские - развитие контактов с общественными объединениями и средствами массовой информации с целью популяризации физической культуры и спорта.

Контроль финансово-хозяйственной деятельности общества осуществляет контрольно-ревизионная комиссия, подотчетная исключительно конференции, которая определяет и ее количественный состав. Членами комиссии не могут быть члены правления, председатель либо штатные сотрудники общества.[\[8\]](#)

Также недавно в организационной структуре ЗАО ФК «Локомотив» произошли структурные изменения: «С целью усовершенствования системы управления клубом и повышения коммерческой эффективности было произведено укрупнение и объединение двух функций – маркетинга и связей с общественностью – и создан Департамент маркетинга и коммуникаций, который возглавил Алексей Леонидович Смертин, ранее занимавший должность руководителя направления по работе с коммерческими правами клуба»[\[9\]](#).

2.3. Анализ конкурентов ФК «Локомотив»

Спортивная организация, как и любая другая, вовлечена в процессы коммуникации. Приобретение влиятельных партнеров, поддержка со стороны тех групп общественности, которые в состоянии повлиять на успех деятельности организации или ее неудачу, обеспечиваются во многом в результате общения. Для того, чтобы эти процессы проходили успешно и целенаправленно, ими необходимо управлять.

Футбол - это игра для зрителей. Ни один матч нельзя представить без заполненных трибун. Баннеры, песни, перфоменсы - это часть фан-культуры. Именно болельщики создают имидж футбольного клуба. Большое внимание при анализе

аудитории футбольного клуба необходимо уделить болельщикам, так как именно они являются целевой аудиторией организации, также они формируют корпоративный имидж клуба.

Помимо вышеперечисленных факторов на имидж клуба также непосредственно формирует внешняя общественность спортивной организации: средства массовой информации, государство (федеральный и региональный уровни), органы управления (Госкомспорт, спорткомитеты), общественные организации (федерации), бизнес (инвесторы, спонсоры, рекламодатели), потребители (зрители), партнеры (производители спортивной продукции).

Задача руководства движения состоит в том, чтобы, используя все ресурсы, внутренние и внешние инструменты организации, обеспечить самую мощную и многочисленную армию фанатов.

Одним из наглядных способом сравнения результатов такой деятельности Локомотива и конкурента ПФК «ЦСКА» является SWOT-анализ (Таб.2.1, Таб.2.2).

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон вашего предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Таблица 2.1. SWOT – анализ ФК «Локомотив Москва»

S (сильные стороны)

- ФК Локомотив - известный футбольный клуб, имеющий давние традиции.
- Высокая, относительно других видов спорта, популярность футбола в стране.
- Большая армия болельщиков команды в Москве и других городах России и СНГ.
- Высококвалифицированные футболисты и тренера в команде.
- Наличие двух стадионов, соответствующих стандартам УЕФА. При этом основной стадион является лучшим футбольным стадионом России.
- Самая лучшая инфраструктура **(Приложение 1)** в России среди ФК.
- Хорошо продуманная ценовая билетная политика
- Весомая финансовая поддержка в лице компании РЖД
- Стратегия, направленная на самоокупаемость клуба
- Одна из самых сильных ДЮСШ в России

W (слабые стороны)

- Относительно слабая селекция (на протяжении нескольких сезонов позиция правого бровочника, плеймейкера и нападающего остаётся проблемной)
- Последние годы команда не демонстрирует свой прежний уровень и не достигает требуемого спонсорами и болельщиками результата
- Уровень Чемпионата России не позволяет приобретать звёздных игроков мирового уровня из чемпионатов топ-уровня и, в случае прогресса доморощенных игроков, удерживать их.
- Нехватка высококвалифицированных спортивных менеджеров в руководстве клуба, вследствие чего порой принимаются необдуманные и неэффективные решения в управлении клубом.

О (возможности)

- Смена руководства на квалифицированных спортивных менеджеров.
- Стажировка менеджеров ФК Локомотив в топ-клубах западных чемпионатов
- Поддержка руководством тренерского состава.
- Индивидуальная психологическая работа с игроками клуб

Т (угрозы)

- Вследствие популярности клуба, СМИ довольно часто оказывает давление на него, вызывает нервозность среди игроков и тренерского штаба.
- В связи с прошедшим кризисом и невыразительными результатами клуба, финансовая поддержка РЖД может быть сокращена

Таблица 2.2. SWOT – анализ ПФК «ЦСКА»

S (сильные стороны)

- ПФК ЦСКА - известный футбольный клуб, имеющий давние традиции.
- Высокая, относительно других видов спорта, популярность футбола в стране.
- Большая армия болельщиков команды в Москве и других городах России и СНГ.
- Высококвалифицированные футболисты и тренера в команде.
- Хорошо продуманная ценовая билетная политика
- Весомая финансовая поддержка в лице компании Россети
- Стратегия, направленная на самокупаемость клуба
- Одна из самых сильных ДЮСШ в России

W (слабые стороны)

- Относительно слабая селекция
- Последние годы команда не демонстрирует свой прежний уровень и не достигает требуемого спонсорами и болельщиками результата
- Уровень Чемпионата России не позволяет приобретать звёздных игроков мирового уровня из чемпионатов топ-уровня и, в случае прогресса доморощенных игроков, удерживать их.
- Нехватка высококвалифицированных спортивных менеджеров в руководстве клуба, вследствие чего порой принимаются необдуманные и неэффективные решения в управлении клубом.

О (возможности)

- Смена руководства на квалифицированных спортивных менеджеров.
- Стажировка менеджеров ПФК ЦСКА в топ-клубах западных чемпионатов
- Поддержка руководством тренерского состава.
- Индивидуальная психологическая работа с игроками клуба

Т (угрозы)

- Вследствие популярности клуба, СМИ довольно часто оказывает давление на него, вызывает нервозность среди игроков и тренерского штаба.
- В связи с прошедшим кризисом и невыразительными результатами клуба, финансовая поддержка может быть сокращена
- На фоне последних результатов клуба, ведущие игроки могут покинуть команду.

Таким образом, правильное направление деятельности спортивной организации может усилить сильные стороны и увеличить потенциальные возможности организации. И все начинается со спортивного менеджмента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Перед нами стояла задача изучить общие представления о спортивном менеджменте и требованиях, предъявляемых к нему в современных условиях. Спортивный менеджмент в современных условиях это грамотно спланированный процесс управления спортивными объектами, соревнованиями, эффективное управление организациями физкультурноспортивной направленности в условиях рыночных отношений. На сегодняшний день спортивный менеджмент имеет более обширные задачи. Искусство менеджмента характеризуется особенностями умения того или иного спортивного руководителя применять общепринятые принципы, методы, технологию управления в своей конкретной управленческой деятельности.

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

Под ведомством школы находится большое количество объектов. В целом школа имеет больше положительных сторон. Главной целью школы является постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения в физкультурно-спортивных услугах. Так же перед нами стояла задача определить пути совершенствования и развития спортивной организации ФК «Локомотив Москва» в соответствии с требованиями, предъявляемыми государством. Мы оценили масштабы простого спортивной деятельности, выявив сильные и слабые стороны ФК «Локомотив» и конкурентов, обратив внимание на которые, поможет улучшить положение организации. К сожалению, несмотря на усиливающееся с каждым годом внимание к профессиональному спорту, на теоретическом и практическом уровне спорт не рассматривается как самостоятельная сфера экономической деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Книги

2. Кокоулина, О.П. Менеджмент в спорте / О.П. Кокоулина // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. М., 2006. - № 38 - С. 40-45
3. Перевозин, И.И. Менеджмент спортивной организации / И.И. Перевозин, - М.: Физическая культура и спорт. 2006. - 434 с
4. Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 27.12.2018) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации". Статья 10. Физкультурно-спортивные организации
5. Жолдак, В.И. Менеджмент спорта и туризма / В.И. Жолдак, В.А. Квартальнов. - М.: Советский спорт, 2000. - 416 с. Маркетинг спортивных услуг: Учеб. пособие. — Волгоград, 1999

II. Интернет-источники

1. https://www.rfsolokomotiv.ru/lokomotive_today/ - официальный сайт РФСО «Локомотив»
2. <https://www.fclm.ru/ru/publications/news/17003> - официальный сайт футбольного клуба ФК «Локомотив Москва»

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ПОЛЕ	РАЗМЕР, МЕТРЫ	ПОКРЫТИЕ
МАЛАЯ СПОРТИВНАЯ АРЕНА	105X68	ИСКУССТВЕННОЕ ТРАВЯНОЕ ПОКРЫТИЕ
ТРЕНИРОВОЧНОЕ ПОЛЕ № 6	102X68	ИСКУССТВЕННОЕ ТРАВЯНОЕ ПОКРЫТИЕ
КРЫТЫЙ МАНЕЖ	60X24	ИСКУССТВЕННОЕ ТРАВЯНОЕ ПОКРЫТИЕ
ТРЕНИРОВОЧНОЕ ПОЛЕ № 4	68X36	ИСКУССТВЕННОЕ ТРАВЯНОЕ ПОКРЫТИЕ
МИНИ-ФУТБОЛЬНОЕ ПОЛЕ	30X18	ИСКУССТВЕННОЕ ТРАВЯНОЕ ПОКРЫТИЕ
НОВЫЙ МАНЕЖ	90X55	ИСКУССТВЕННОЕ ТРАВЯНОЕ ПОКРЫТИЕ

Многофункциональный спортивный комплекс «Локо-СПОРТ» стал частью футбольной Академии «Локомотива».

"Широкий выбор спортивных площадок многофункционального спортивного комплекса «Локо-СПОРТ» футбольной Академии «Локомотив».

1. Кокоулина, О.П. Менеджмент в спорте / О.П. Кокоулина // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. М., 2016. - № 38 – С. 40-45 [↑](#)

2. Перевозин, И.И. Менеджмент спортивной организации / И.И. Перевозин, – М.: Физическая культура и спорт. 2006. – 434 с [↑](#)

3. **Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 27.12.2018) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации". Статья 10.**

Физкультурно-спортивные организации

[↑](#)

4. Жолдак, В.И. Менеджмент спорта и туризма / В.И. Жолдак, В.А. Квартальнов. – М.: Советский спорт, 2000. – 416 с. Маркетинг спортивных услуг: Учеб. пособие. — Волгоград, 1999 [↑](#)
5. <https://www.fclm.ru/ru/history/history> - официальный сайт футбольного клуба «Локомотив Москва» [↑](#)
6. <https://school.fclm.ru/newschool/philosophy> - официальный сайт Академии Футбольного Клуба «Локомотив Москва» [↑](#)
7. <https://school.fclm.ru/newschool/philosophy> - официальный сайт Академии Футбольного Клуба «Локомотив Москва» [↑](#)
8. https://www.rfsolokomotiv.ru/lokomotive_today/ - официальный сайт РФСО «Локомотив» [↑](#)
9. <https://www.fclm.ru/ru/publications/news/17003> - официальный сайт футбольного клуба ФК «Локомотив Москва» [↑](#)