



Уральский
федеральный
университет

имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

Институт физической
культуры, спорта и
молодежной политики

Д. А. ОБОЖИНА

УПРАВЛЕНИЕ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Учебное пособие

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

Д. А. Обожина

УПРАВЛЕНИЕ
ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Учебное пособие

Рекомендовано методическим советом УрФУ для студентов,
обучающихся по программе магистратуры по направлениям подготовки
43.04.01 «Сервис», 49.04.01 «Физическая культура»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2017

ББК Ч514(2)я73-1
О 212

Рецензенты:

Е. В. Харитоновна, исполнительный директор фонда
«Фонд поддержки спорта высших достижений в Свердловской области»;

А. Н. Семин, академик РАН, доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой стратегического и производственного менеджмента
Уральского государственного горного университета

Обожина, Д. А.

О 212 Управление физкультурно-спортивной организацией : учеб.
пособие / Д. А. Обожина ; М-во образования и науки Рос.
Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал.
ун-та, 2017. — 76 с.

ISBN 978-5-7996-2151-3

В учебном пособии изложены основы теории и практики менеджмента физической культуры и спорта, раскрыты базовые понятия и показаны современные подходы к управлению физкультурно-спортивными организациями.

Учебное пособие направлено на формирование у студентов понимания теоретических основ спортивного менеджмента. Данное пособие может быть полезно также научным и практическим работникам сферы физической культуры и спорта.

ББК Ч514(2)я73-1

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
Глава 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА КАК НАУКИ, ЕГО МЕСТО В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ	6
§ 1. Сущность менеджмента	6
§ 2. Принципы менеджмента в сфере физической культуры и спорта	9
§ 3. Методы менеджмента	11
Глава 2. СФЕРА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА	14
§ 1. Особенности сферы физической культуры и спорта	14
§ 2. Роль и значение физической культуры и спорта	15
§ 3. Тенденции в сфере физической культуры и спорта	16
Глава 3. ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	21
§ 1. Организация как явление	21
§ 2. Физкультурно-спортивные объединения и организации	22
§ 3. Миссия и цели организации	25
§ 4. Внешняя и внутренняя среда физкультурно-спортивной организации	27
Глава 4. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И НЕГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ	34
§ 1. Законодательное и экономическое регулирование деятельности физкультурно-спортивной организации	34
§ 2. Субъекты физкультурно-спортивного движения в Российской Федерации	37
§ 3. Компетенция органов государственной власти Российской Федерации в области физической культуры и спорта	38
Глава 5. СПЕЦИФИКА ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА	47
§ 1. Функции менеджмента	47
§ 2. Специфика функций управления в сфере физической культуры и спорта	52

Глава 6. СОДЕРЖАНИЕ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	54
§ 1. Роль менеджера в сфере физической культуры и спорта.....	54
§ 2. Содержание труда менеджера физкультурно-спортивной организации, его специфические особенности (на примере спортивной школы)	55
§ 3. Профессиональная подготовка менеджеров в сфере физической культуры и спорта.....	62
Вопросы и задания для самоконтроля	69
Список библиографических ссылок	70
Рекомендуемая литература	73

ПРЕДИСЛОВИЕ

Переход России к рыночным отношениям, принятие Федерального закона Российской Федерации от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», проведение в России крупномасштабных спортивных мероприятий привело к значительным качественным изменениям всей организационной структуры физической культуры и спорта.

Данные тенденции обуславливают ряд требований к уровню подготовки руководителя физкультурно-спортивных организаций так как уровень подготовки управленческого персонала в отрасли физической культуры и спорта является одним из ключевых факторов успешной работы физкультурно-спортивной организации. В условиях рыночной экономики главным определяющим конкурентоспособности и эффективности работы предприятия становится наличие на предприятиях человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные перед ними задачи.

В теории установлена непосредственная зависимость социально-экономических результатов деятельности организации от уровня профессиональной подготовки менеджера. Для выполнения своих функции менеджеру необходимо иметь специальные знания в области общего менеджмента, в сфере физической культуры и спорта и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием.

Глава 1

**ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА
КАК НАУКИ, ЕГО МЕСТО В СИСТЕМЕ
НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ**

§ 1. Сущность менеджмента

Управленческая деятельность является одним из важнейших факторов функционирования и развития физической культуры, и спорта.

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

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

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

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса и характеризуется предметом труда, средствами труда, самим трудом, а также его результатами.

Предметом труда в управлении является информация. Вся собранная и полученная информация из разных источников

в результате управленческой деятельности анализируется, и на ее основе принимается управленческое решение.

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

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

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

Фредерик Тейлор определил менеджмент как управление производством [1]. Анри Файоль писал: «Управлять — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [2].

«Управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производственную группу», — это определение П. Друкера (Цит. по: [3]).

«Менеджмент — совокупность принципов, методов и средств управления с целью повышения эффективности предпринимательской деятельности и увеличения прибыли» [4, с. 13].

Благодаря сложности системы менеджмент является наукой и искусством.

Менеджмент = искусство + опыт + обучение.

Для эффективного управления необходимы специальные врожденные способности. Данные способности относятся к искусству.

Менеджер приобретает опыт в процессе деятельности, то есть практическим путем.

Соответственно, и люди, управляющие бизнесом, — бизнесмены, а любыми другими хозяйственными организациями — менеджеры, значительно отличаются друг от друга. Бизнесмен — это человек, который «делает деньги», главная его

цель — получение высоких доходов, он является владельцем капитала. Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди, которыми он управляет.

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

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

Спортивный менеджмент — это один из видов отраслевого специального менеджмента, объектом управления которого являются организациями физкультурно-спортивной направленности.

Спортивный менеджмент — это теория и практика эффективного управления организациями физкультурно-спортивной направленности в современных рыночных условиях [5, с. 4].

В каждой организации необходим профессиональный руководитель, менеджер. Менеджер в сфере физической культуры и спорта — это специалист, занимающий, как правило, руководящую должность в физкультурно-спортивной организации и владеющий искусством научного управления [5, с. 11].

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

Объектом спортивного менеджмента как самостоятельной науки является совокупность физкультурно-спортивных организаций страны, продуктом деятельности которых является производство физкультурно-спортивных услуг.

Управленческие отношения, складывающиеся в процессе взаимодействия субъекта и объекта управления в рамках физкультурно-спортивной организации и взаимодействия этих

организаций с микро- и макросредой в процессе производства и распространения физкультурно-спортивных услуг, являются предметом спортивного менеджмента.

§ 2. Принципы менеджмента в сфере физической культуры и спорта

Система менеджмента опирается на выработанные и обоснованные методы и принципы. 14 основополагающих принципов в менеджменте были разработаны Анри Файолом (табл. 1) [2]. Основные принципы определяют философию и стратегию управления физкультурно-спортивной организацией.

На основании выработанных принципов корректируются цели деятельности физкультурно-спортивной организации, уточняются приоритеты, формулируются его политика и разрабатываются методы.

С помощью соответствующих рабочих методик, инструкций, положений и нормативов, происходит реализация принципов, целей, приоритетов и политики физкультурно-спортивной организации.

Таблица 1

Группировка принципов Файоля

Группировка принципов	Принципы управления
Структурные принципы	<ul style="list-style-type: none">– разделение труда;– единство цели и руководства;– соотношение централизации и децентрализации;– власть и ответственность;– цель
Принципы процесса	<ul style="list-style-type: none">– справедливость;– дисциплина;– вознаграждение персонала;– единство команд;– подчинение главному интересу
Принципы конечного результата	<ul style="list-style-type: none">– порядок;– стабильность;– инициатива;– корпоративный дух

Современные принципы менеджмента:

1. Принцип системности и комплексности.
2. Принцип демократического централизма.
3. Принцип оптимизации управления.
4. Принцип соответствия. Определить соответствие работника занимаемой должности.
5. Принцип автоматического замещения отсутствующего.
6. Принцип первого руководителя. Контролировать основной ход работ должен первый руководитель предприятия.
7. Принцип одноразового ввода информации.
8. Принцип новых задач.
9. Принцип повышения квалификации.
10. Принцип «монтера Мечникова».
11. Принцип цели.
12. Принцип ориентации на потребителя.
13. Принцип процессного подхода.
14. Принцип постоянного улучшения.

Принципы управления в физической культуре и спорте представляют собой основные правила, положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления и менеджеры организации в процессе осуществления управленческого воздействия.

К основным принципам управления в сфере физической культуры и спорта можно отнести следующие:

- принцип сочетания отраслевого и территориального управления основывается на существующем административно-территориальном делении страны и отраслевой структуре народного хозяйства, то есть физкультурно-спортивная организация может быть создана и может функционировать и по отраслевому, и по территориальному принципу;
- принцип сочетания материального и морального стимулирования базируется на утверждении, что всякая крайность есть признак ограниченности. В сфере физической культуры и спорта — моральное и материальное стимулирование труда конкретных людей, присвоение сотрудникам различных физкультурно-спортивных организаций званий, государственных наград.

§ 3. Методы менеджмента

Система методов управления

Управление физкультурно-спортивной организацией менеджер осуществляет с помощью методов и рычагов управления.

Метод в управлении — это прием или образ действий, который позволяет добиться поставленной управленческой цели. В процессе достижения цели необходимо воздействовать на членов физкультурно-спортивной организации с помощью рычагов и стимулов.

Рычаг (стимул) управляющего воздействия — это средство, применение которого позволяет выполнить поставленную цель (задачу).

Эффективное управление, достижение поставленных целей и задач на любом уровне управления требует от руководителя комплексного применения различных стимулов к труду и методов управления. Наибольшее значение с точки зрения практики менеджмента имеет классификация методов на основе специфики отношений, складывающихся между сотрудниками физкультурно-спортивной организации в процессе совместного труда.

К основным методам управления относят экономические, административные и социально-психологические методы управления.

1. Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие физкультурно-спортивной организации.

К экономическим методам управления относятся:

- внутрифирменное планирование;
- технико-экономическое обоснование внедряемых нововведений;
- финансирование производственно-хозяйственной и социальной деятельности;
- образование и использование фондов экономического стимулирования;
- премирование сотрудников за достигнутые результаты;

- рациональное использование собственных оборотных средств организации;
- использование системы распределения прибыли;
- использование принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте;
- использование системы оплаты труда и материального поощрения работников предприятий;

2. Административные методы управления основываются на правовом обеспечении управления, основными целями данного метода являются правовое регулирование отношений, укрепление законности защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с ТК РФ и действующими законами. Основными задачами правового обеспечения являются применение норм законодательства; разработка и утверждение локальных (для данного предприятия) нормативных и ненормативных актов и изменение или отмена устаревших актов; применение в соответствии с действующим законодательством юридической ответственности за нарушение законов.

3. В основе социально-психологических методов лежит психология и социология. Психология изучает психические свойства личности. Социология — это учение об обществе.

В группу социально-психологических методов управления включаются:

- планирование социального развития коллектива физкультурно-спортивной организации;
- повышение производственной и творческой активности и инициативы членов коллектива физкультурно-спортивной организации;
- установление в коллективе благоприятного психологического климата;
- использование в физкультурно-спортивной организации различных форм коллективного и индивидуального морального поощрения;

- сохранение и развитие в физкультурно-спортивной организации традиций и обычаев;
- учет индивидуально-психологических особенностей членов коллектива в управлении;
- изучение и направленное формирование мотивов трудовой деятельности членов коллектива и учет их в управлении.

Глава 2

СФЕРА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

§ 1. Особенности сферы физической культуры и спорта

Сфера физической культуры и спорта динамично развивается и является одной из быстро развивающихся отраслей социальной сферы во всем мире. В современном мире существенно возрастает понимание роли физической культуры и спорта как фактора совершенствования природы человека и общества.

Продуктом производства отрасли физической культуры и спорта являются оздоровительные и зрелищные услуги, которые удовлетворяют потребности физкультурно-спортивной направленности людей.

На протяжении всего двадцатого столетия происходила глобализация спортивных соревнований, возрастало влияние спорта на массы. Благодаря крупным спортивным мероприятиям страны повышается значимость государства на мировой арене и демонстрируется его экономическая мощь.

Общество обеспокоено состоянием здоровья, а это приводит к росту численности занимающихся физической культурой и спортом.

Основными международными документами в сфере массового спорта следует считать Международную хартию физического воспитания и спорта 1978 г. с последующими дополнениями, Спортивную хартию Европы 1992 г. Данные документы устанавливают основные принципы регулирования развития массового

спорта, которых обязаны придерживаться все страны, ратифицировавшие соглашения. Страны обязаны исходить из следующих принципов:

1. Доступность занятий массовым спортом без дискриминации по каким-либо признакам.
2. Государственное регулирование развития сети спортивных сооружений и доступности занятий физической активностью.

Основываясь на положениях вышеуказанных документов, различные страны, в зависимости от специфики социально-экономического и политического устройства, формируют условия для развития спорта, для создания, восстановления и пополнения его ресурсной базы как основы функционирования.

Структура отрасли физической культуры и спорта лучше всего просматривается через ее многочисленные функции. Отрасль имеет три больших группы функций: биологические, социальные, экономические.

§ 2. Роль и значение физической культуры и спорта

Рассмотрим социально-педагогическую и социально-экономическую роль и значение физической культуры и спорта.

1. Подготовка качественных трудовых ресурсов:

- 1) Физическое развитие. Физическая культура, развивая способности человека, дает значительный оздоровительный эффект. Здоровье нации влияет на экономику страны, на экономический рост и благосостояние общества. Регулярные занятия физкультурой и спортом существенно повышают физическую работоспособность человека и благоприятно сказываются на умственной деятельности, способствуют развитию общей выносливости организма, укреплению здоровья, совершенствованию волевых и моральных качеств, созданию положительного эмоционального фона.

- 2) Увеличение продолжительности трудоспособного возраста. Многочисленные экспериментальные и эмпирические данные свидетельствуют, что физическая культура и спорт значительно продлевают трудоспособный возраст человека, увеличивают продолжительность его жизни.
 - 3) Духовное развитие.
2. Увеличение числа физкультурно-спортивных организаций, в том числе за счет развития негосударственных, ведет к:
 - повышению качества предоставляемых услуг вследствие усиления конкуренции;
 - увеличению налоговых поступлений в бюджет;
 - увеличению числа рабочих мест.
 3. Увеличение доходов от производства и реализации товаров для физической культуры и спорта.
 4. Спорт помогает сформировать позитивные жизненные установки у молодежи и воспитывает чувство патриотизма.

§ 3. Тенденции в сфере физической культуры и спорта

На сегодняшний день общемировые тенденции в сфере физической культуры и спорта заключаются в следующем:

1. Активное развитие спортивного предпринимательства.
2. Повышения роли государства и местных органов власти в развитии массового спорта и его оздоровительных видов с целью преодоления демографического кризиса.
3. Колоссальный рост интереса к спорту высших достижений.
4. Интернационализация соревнований.
5. Опора на среднее (функциональное) звено менеджмента.
6. Ориентация на маркетинг.
7. В мире происходит активное развитие студенческого спорта.

Современные тенденции развития студенческого спорта в мире заключаются в следующем:

1. Эффективная система государственного регулирования развития спорта в образовательных учреждениях.

2. Физическое воспитание и спорт являются неотъемлемой частью, а в ряде стран определяющим звеном национальной системы образования.

3. Высокий социальный статус национальных студенческих спортивных организаций, их тесное сотрудничество, урегулированное законодательством, с Министерством спорта, Министерством образования, Национальным олимпийским комитетом. Четкое разграничение сфер влияния и ответственности.

4. Наличие нормативно-правовой базы развития физического воспитания и спорта в образовательных учреждениях.

5. Современная материально-техническая база для занятия спортом детей и молодежи.

6. Эффективная система организации студенческих соревнований в стране, подготовки и участия спортсменов в международных соревнованиях.

7. Современное информационное обеспечение деятельности по развитию физического воспитания и спорта в образовательных учреждениях, пропаганда национальных и международных достижений в области студенческого спорта.

8. Активная международная деятельность, направленная на укрепление авторитета страны посредством выдвижения своих представителей в руководящие органы Международной федерации студенческого спорта, организации международных мероприятий различной направленности (соревнований, конференций, фестивалей) [6, с. 439].

В России в последнее время наблюдается позитивная динамика по показателям состояния данной отрасли, и к таким тенденциям относятся:

- рост сети физкультурно-спортивных сооружений, а также рост числа занимающихся физической культурой и спортом;

- рост затрат на одного человека, занимающегося ФКС, рост средних затрат на одного учащегося в спортивной школе;
- рост средств, выделенных из федерального бюджета на проведение всероссийских и обеспечение участия в международных соревнованиях спортсменов-инвалидов;
- увеличение объема финансирования сферы физической культуры и спорта из федерального бюджета, увеличение капитальных вложений на развитие баз и центров олимпийской подготовки из федерального бюджета;
- рост численности кадров в сфере физической культуры и спорта, количества присвоенных спортивных разрядов и званий, количества клубов сферы физической культуры и спорта по месту жительства, а также физкультурно-оздоровительных центров предприятий и организаций [3, с. 20].

Основными целевыми показателями в сфере физической культуры и спорта до 2020 г. являются следующие:

- 1) увеличение доли граждан Российской Федерации, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности населения до 40 %;
- 2) увеличение доли обучающихся и студентов, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности данной категории населения до 80 %;
- 3) увеличение доли граждан, занимающихся в специализированных спортивных учреждениях, в общей численности данной возрастной категории до 50 %;
- 4) увеличение доли лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности данной категории населения до 20 %;
- 5) достижение объема недельной двигательной активности населения 6–12 часов при не менее чем 3–4-разовых занятиях в зависимости от возрастных и других особенностей граждан;

- 6) увеличение количества штатных работников физической культуры и спорта до 360 тыс. человек). На одного тренера — 250–300 занимающихся;
- 7) повышение уровня обеспеченности населения спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности до 48 %) [7].

Существует две группы факторов, позволяющих достигнуть массовости физкультурно-спортивного движения.

1 группа. Это объективные факторы, определяющие массовость физкультурно-спортивных занятий. К ним относятся:

- уровень развития материальной базы физической культуры и спорта;
- подготовка профессиональных кадров, их численность и качество обучения.

2 группа. Субъективные факторы, влияющие на разрешение проблемы массовости физкультурно-спортивной деятельности. К ним относятся:

- формирование общественного мнения и индивидуального сознания в отношении освоения ценностей физической культуры и спорта;
- формирование устойчивых мотивов, ценностных ориентаций населения на физкультурно-спортивную деятельность;
- воспитание у населения потребности в физкультурно-спортивной деятельности, актуализация значимости здоровья, уровня физической подготовленности, физической культуры личности в общей иерархии ценностей человека и общества [8, с. 22].

Таким образом, основными направлениями политики (стратегии) государства в отношении сферы физической культуры и спорта являются:

1. Привлечение к систематическим занятиям физической культурой и спортом и приобщение к здоровому образу жизни большинства населения страны, что в конечном счете положительно

скажется на улучшении качества жизни граждан Российской Федерации.

2. Обеспечение инновационного характера создания и развития инфраструктуры отрасли.

3. Совершенствование финансового, кадрового и пропагандистского обеспечения физкультурно-спортивной деятельности.

4. Повышение конкурентоспособности российского спорта на международной спортивной арене за счет создания эффективной системы подготовки спортсменов высокого класса и спортивного резерва с использованием новейших научных достижений.

5. Бескомпромиссная борьба с использованием допинга в спорте [7].

Итоги Олимпийских и Паралимпийских игр в Сочи привели к увеличению притока в детские спортивные школы, возросло внимание к спорту. В связи с этим необходимо поддерживать высокой конкурентоспособности российского спорта. Уровень конкурентоспособности сферы физической культуры и спорта определяется:

- материально-технической базой;
- научной базой;
- медико-биологическими исследованиями;
- технологическими возможностями страны;
- качеством подготовки спортивного резерва;
- уровнем подготовки управленческого звена;
- уровнем подготовки тренерских кадров.

Глава 3

ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

§ 1. Организация как явление

Организация — группа людей, деятельность которых координируется для достижения поставленных общих целей.

Группа должна соответствовать требованиям:

- наличие не менее двух человек, считающих себя частью группы;
- наличие цели, которая принимается как общая для всех членов организации;
- наличие членов группы, которые работают вместе для достижения общих целей.

Физкультурно-спортивная организация — юридическое лицо, независимо от его организационно-правовой формы осуществляющее деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности. Положения настоящего Федерального закона от 04.12.2007 «О физической культуре и спорте в РФ» [9], регулирующие деятельность физкультурно-спортивных организаций, применяются соответственно к индивидуальным предпринимателям, осуществляющим деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности.

Общие характеристики организации:

1. Ресурсы организации. К ресурсам физкультурно-спортивной организации относятся кадры организации, капитал, материалы, технология, информация, все это составляет внутреннюю среду организации. Цель физкультурно-спортивной организации заключается в преобразовании различных для достижения поставленной цели.

2. Зависимость организации от внешней среды. Физкультурно-спортивная организация зависит от внешней среды как в отношении ресурсов, так и в отношении своих клиентов.

3. Разделение труда в организации. Существует горизонтальное и вертикальное разделение труда. Горизонтальное разделение труда предполагает разделение на параллельно функционирующие подразделения внутри организации. Сложные большие физкультурно-спортивные организации осуществляют горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добывающиеся конкретных специфических целей. Данные подразделения принято называть отделами или службами. Вертикальное разделение труда предполагает координацию работы составных частей организации: отделов, служб, различных подразделений.

4. Необходимость управления в организации. Для достижения поставленных целей физкультурно-спортивной организации задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда.

§ 2. Физкультурно-спортивные объединения и организации

Физкультурно-спортивная организация выступает первичным компонентом в системе физической культуры и спорта.

В Российской Федерации создаются и действуют физкультурно-спортивные объединения, в том числе с участием государства. К ним относятся физкультурно-спортивные общества профессиональных союзов, физкультурно-спортивные общества органов государственной власти, федерации (союзы и ассоциации) по различным видам спорта (в том числе их структурные подразделения профессионального спорта).

Порядок образования, регистрации, реорганизации и (или) ликвидации физкультурно-спортивных объединений (федераций, союзов, ассоциаций) определяется Федеральным законом

«Об общественных объединениях» с учетом особенностей, предусмотренных настоящим федеральным законом [10].

Общероссийскими могут быть признаны объединения (федерации, союзы, ассоциации), которые по сложности культивируемых видов спорта и другим особенностям не имеют возможности действовать более чем на 50 % территории Российской Федерации.

Перечень таких объединений определяется федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта совместно с Олимпийским комитетом России.

Основные задачи, функции, структура, вопросы членства, избрания органов управления, хозяйственной деятельности, финансирования, социальной защиты спортсменов и работников физической культуры и спорта, учреждение своей символики предусматриваются уставами физкультурно-спортивных объединений.

В руководящие органы общероссийских физкультурно-спортивных объединений избираются граждане Российской Федерации.

Физкультурно-спортивные объединения могут вступать в международные спортивные объединения (федерации, союзы, ассоциации), приобретать права и нести обязанности, соответствующие статусу международных объединений, если такие права и обязанности не противоречат общепризнанным принципам и нормам международного права.

Чемпионаты, первенства, розыгрыши кубков и другие официальные спортивные соревнования Российской Федерации, а также международные спортивные соревнования на территории Российской Федерации, мероприятия по подготовке к участию в международных спортивных соревнованиях и участию в них сборных команд Российской Федерации по различным видам спорта, предусмотренные единым календарным планом физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий, имеют право проводить общероссийские федерации (союзы, ассоциации) по различным видам спорта, аккредитованные федеральным органом

исполнительной власти в области физической культуры и спорта и Олимпийским комитетом России.

Порядок аккредитации устанавливается Правительством Российской Федерации.

В Российской Федерации создаются физкультурно-спортивные организации любых организационно-правовых форм и форм собственности — физкультурно-оздоровительные, спортивные, спортивно-технические клубы и коллективы физической культуры — в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации.

В соответствии со своими уставами спортивные клубы и коллективы физической культуры организуют физкультурно-оздоровительную работу с гражданами, в том числе с детьми и с обучающимися в образовательных учреждениях, ветеранами, инвалидами, осуществляют подготовку спортивного резерва, спортивных команд и спортсменов высокой квалификации.

Физкультурно-спортивные объединения, являющиеся исполнителями отдельных разделов федеральных программ развития физической культуры и спорта, имеют право получать финансовую и иную государственную поддержку за счет средств, предусмотренных для этих целей федеральным бюджетом, и на основе договоров со специально уполномоченным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта.

Финансирование физкультурно-спортивных объединений, в том числе спортивных клубов и коллективов физической культуры, может также осуществляться посредством финансовой поддержки со стороны организаций и спонсоров (в соответствии с их уставами), пожертвований граждан, а также за счет части доходов от проведения спортивных лотерей, соревнований, осуществления предпринимательской деятельности и других не запрещенных законом источников.

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. Первичными организациями физкультурно-спортивной направленности принято называть те из них, в которых непосредственно проводится учебно-тренировочная работа и различные формы физкультурно-оздоровительных занятий с населением разных социальных и демографических групп.

Первичные спортивные организации — это спортивные секции, спортивные кружки, спортивные клубы, спортивные школы, спортивные объединения.

На основе первичных организаций исторически складывались более крупные организации, призванные улучшить эффективность, организационно-методическое или коммерческое руководство: спортивное общество, спортивная ассоциация, спортивная федерация, спортивный союз, спортивное объединение, спортивная конфедерация, спортивная лига, спортивный комитет.

§ 3. Миссия и цели организации

Миссия — это (с точки зрения управления) ответ на вопрос: что представляет собой наша предпринимательская деятельность в настоящее время, что она будет представлять собой в будущем? Официально принятая миссия в общих чертах дает представление о маршруте следования организации и определяет концептуальный подход к решению вопроса, чем должна заниматься данная организация и на достижение чего она вправе рассчитывать.

Содержание миссии должно включать в себя производственный профиль; сферу деятельности; целевые ориентиры; философию организации; имидж фирмы.

Основные группы людей, чьи интересы должны быть учтены при определении миссии: собственники организации; сотрудники организации; покупатели продукта организации; деловые партнеры; местное сообщество; общество в целом.

Цели представляют из себя результаты, которых стремится добиться организация в ближайшей перспективе. Цели могут быть поставлены перед организацией в целом, перед ее структурными подразделениями, а также перед конкретными исполнителями.

Цели, в отличие от целевых установок, отличаются ясностью, измеримостью, достижимостью, соотнесенными с миссией, а также должны иметь временные рамки их достижения.

Определение целей — это один из важных этапов в деятельности фирмы. От того, насколько правильно выбрана цель, насколько четко она сформулирована, зависит успех деятельности.

Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет свои цели:

1. Положение на рынке.
2. Инновации.
3. Производитель.
4. Ресурсы.
5. Прибыльность.
6. Управленческие аспекты.
7. Персонал.
8. Социальная ответственность.

Дерево целей — структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»).

Целевые установки организации — долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии.

Долгосрочные целевые показатели — результаты, которые должны быть достигнуты в течение следующих 3–5 лет или более длительного промежутка времени на непрерывной основе из года в год.

Краткосрочные целевые показатели — ближайшие ориентиры, они задают темп достижения долгосрочных целевых показателей.

Задачи — конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

§ 4. Внешняя и внутренняя среда физкультурно-спортивной организации

Физкультурно-спортивной организации взаимодействует с внешней средой. Для успешного функционирования организация должна приспосабливаться к изменениям, происходящим во внешней среде, так как любая организация является открытой системой и всегда зависит от внешней среды.

С точки зрения системного подхода, организация как открытая система — это механизм преобразования входной информации или ресурсов в конечную продукцию (в соответствии со своими целями).

Ситуационный подход позволил разработать концепцию, согласно которой решение в любой ситуации определяется внешними и внутренними факторами и обстоятельствами. И для эффективного функционирования физкультурно-спортивной организации менеджеру для принятия управленческого решения необходимо провести анализ факторов внешней среды (ближнего и дальнего окружения).

Внешняя среда организации

Внешняя среда любой организации подразделяется на ближнее и дальнее окружение.

Ближнее окружение включает потребителей, поставщиков, конкурентов, контактные аудитории.

Дальнее окружение включает следующие факторы (макросреда предприятия): правовой; государственно-политический; технологический; экономический; социальный; экологический; климатический.

Ближнее окружение (микросреда предприятия)

1. *Потребители* — отдельные лица и организации, приобретающие товар для личного потребления или перепродажи, государственные и общественные организации, покупатели, находящиеся за пределами страны.

Потребители физкультурно-спортивных товаров и услуг:

- 1) Занимающиеся. Формы занятий: уроки физической культуры; спортивные секции; физкультурно-оздоровительные группы; команды по игровым видам спорта; учебно-тренировочные группы; персональные тренировки.
- 2) Зрители спортивных мероприятий.
- 3) Спортивные болельщики.
- 4) Спонсоры.
- 5) Тренеры, инструкторы.
- 6) Учителя, преподаватели физической культуры.

2. *Конкуренты*. Анализ конкурентной ситуации в отрасли может быть проведен по следующей схеме:

- 1) Общая характеристика отрасли.
- 2) Классификация конкурентов.
- 3) Анализ деятельности главного конкурента включает в себя ответ на следующие вопросы: цели и стратегия конкурента; характеристика продукта; гибкость структуры; организация логистики; возможности маркетинга; производственный потенциал; финансовые возможности; экономические показатели; уровень НИР; внедренческий потенциал; система управления; качество руководящих кадров; культура фирмы; система мотивации и контроля; ноу-хау; местоположение; сильные и слабые стороны конкурента.

Вероятность выхода на рынок новых конкурентов и продуктов заменителей определяется входными барьерами и потенциалом ответных мер существующих предприятий.

Входные барьеры включают размер затрат, необходимых новому конкуренту для вхождения в рынок, склонность покупателей к известной марке, уровень необходимых вложений в НИР, размер затрат, которые несет потребитель при смене поставщика, необходимость создания собственной сбытовой сети, преимущества старых конкурентов, недостижимые для новичков.

3. *Поставщики* физкультурно-спортивных товаров и услуг. Поставщики — это отдельные организации и отдельные лица, которые осуществляют материально-техническое обеспечение производственной и научно-технической деятельности фирмы:

- 1) Физкультурно-спортивные организации.
- 2) Фирмы, реализующие спортивные товары.
- 3) Спортсмены;
- 4) Тренеры, инструкторы;
- 5) Учителя, преподаватели физической культуры.

4. *Контактные аудиторши*. Они могут оказывать существенное влияние на ситуацию в отрасли, изменяя имидж отрасли, ее привлекательность для развития и капитальных вложений через СМИ.

Дальнее окружение (факторы косвенного воздействия, макросреда)

Дальнее окружение определяет условия для деятельности любого предприятия отрасли. Главное при анализе дальнего окружения — выявить основную тенденцию для данной отрасли.

Анализ правовой среды предполагает изучение законов, определяющих деятельность в данном секторе экономики и их влияние на результат и привлекательность отрасли.

При изучении государственно-политической среды выясняют приоритетные направления развития экономики страны и региона, интересы государства и политических лидеров. Чтобы успешно работать в длительной перспективе, любое предприятие должно владеть информацией о научных достижениях и технологиях, применяемых в отрасли, приспосабливаться к технологическим изменениям и использовать эти изменения для получения преимуществ перед конкурентами.

При анализе экономической среды выясняют темпы инфляции, уровень занятости населения, состояние экономики, систему налогообложения и степень их влияния на отрасль.

Анализ социальной среды предполагает изучение структуры населения (возраст, профессиональные группы, уровень доходов

и т. д.), структуры потребностей, стиля жизни, привычек и традиций, возможных тенденций в их развитии.

Изучение экологической среды позволяет учесть климатические и географические особенности страны и региона, влияние правовых актов и населения на вопросы защиты окружающей среды.

Оценка конкуренции на рынке

Для проведения анализа конкуренции в отрасли широко используется такой инструмент, как модель пяти конкурентных сил, разработанная профессором Гарвардской школы бизнеса М. Портером. Она позволяет охарактеризовать ситуацию в отрасли, учитывая влияние следующих пяти сил конкуренции:

1. Конкуренция внутри отрасли. Оценивается интенсивность соперничества по следующим составляющим:

- 1) рост индустрии;
- 2) временное наличие незагруженных мощностей;
- 3) различия в продуктах;
- 4) значимость торговой марки;
- 5) концентрация, равновесие;
- 6) информационные осложнения;
- 7) диверсифицированность конкурентов;
- 8) трудности ухода.

2. Потенциальные конкуренты. Оценивается:

- 1) угроза появления новых конкурентов;
- 2) наличие предприятий, обладающих необходимой производственной базой и технологией для выпуска аналогичной продукции;
- 3) специализация, разделение труда, уровень издержек на других предприятиях;
- 4) известность торговой марки;
- 5) потребность в капитале (его структура);
- 6) доступ к сетям сбыта;
- 7) абсолютные ценовые преимущества;
- 8) издержки на репрофилирование;
- 9) доступ к сырью;

- 10) государственная политика (поддержка конкурентов);
- 11) ожидаемые отношения других конкурентов.

3. Товары-заменители. Оценивается угроза со стороны товаров-заменителей:

- 1) относительная ценовая эффективность заменителей (соотношение «качество — цена»);
- 2) издержки перехода для потребителя на товар-заменитель;
- 3) предрасположение покупателя к заменителю.

4. Поставщики. Оценка сильных позиций поставщиков:

- 1) количество поставщиков;
- 2) могут ли поставщики легко переключиться с одной отрасли на другую;
- 3) доступны ли заменители;
- 4) значимость объема для поставщиков;
- 5) могут ли издержки от потери одного покупателя компенсироваться за счет другого;
- 6) дорого ли сырье, используемое поставщиком;
- 7) опасность вперед идущей вертикальной интеграции, то есть опасность самостоятельного производства продукции поставщиком;
- 8) возможность обратной вертикальной интеграции для нашего предприятия (контроль над поставщиком).

5. Покупатели. Оценка сильной позиции потребителей:

- 1) средний объем закупок;
- 2) издержки потребителя при смене поставщика;
- 3) информация, которой обладает потребитель;
- 4) способность потребителя проводить обратную вертикальную интеграцию;
- 5) отношение потребителя к товарам — заменителям.

Внутренняя среда организации

Изучение внутренней среды направлено на определение сильных и слабых сторон организации.

Сильные стороны необходимо усиливать, они являются базой в конкурентной борьбе. От слабых сторон необходимо избавляться.

Факторы внутренней среды организации: персонал; производство; маркетинг; финансы.

Анализ внутренней среды физкультурно-спортивной организации позволяет выяснить те внутренние возможности и тот потенциал, на который можно рассчитывать при достижении целей. Он позволяет уточнить миссию и цели организации, окончательно выбрать стратегии развития и определить пути ее реализации. На первом этапе необходимо собрать информацию, характеризующую основные составляющие потенциала организации, а далее оценить стратегический потенциал и конкурентную позицию, выделить сильные и слабые стороны физкультурно-спортивной организации. Развитие п физкультурно-спортивной организации зависит от ряда факторов, но существуют ключевые факторы успеха. Это небольшое количество факторов, но очень важных для организации. Предприятия отрасли отличаются друг от другого ключевыми факторами успеха.

Возможный набор ключевых факторов физкультурно-спортивной организации (на примере фитнес-клуба):

1. Маркетинг: имидж; название фирмы (продукта); доля бизнеса в отрасли; доля услуг; широта ассортимента; цена продукта; гибкость цен; качество услуг; конкурентоспособность услуг; соответствие услуги идеальному; возможность расширения продаж; приверженность потребителя к услугам предприятия; степень удовлетворения запросов целевой группы; возможности диагностики проблем потребителей; каналы распределения; реклама; эффективность обслуживания целевой группы; продвижение продукта; эффективность информационных каналов; возможности выхода на новых клиентов.

2. Производство: возможности материальной базы; состояние материальной базы; уровень технологии; местоположение.

3. Финансовые возможности: ликвидность; рентабельность; обеспеченность собственными оборотными средствами; оборачиваемость средств; доступность капитала.

4. Управление: система управления; уровень деловых связей; профессионализм; гибкость системы управления; доверие к фирме; умение проводить изменения; компетенция; деловые качества; результативность управленческих решений.

5. Персонал: преимущества в знаниях; мотивация; обучаемость; возрастной состав; опыт и стаж работы; способность к творчеству; профессионализм.

Выявив сильные и слабые стороны физкультурно-спортивной организации, менеджер определяет функциональные области:

- 1) требующие немедленного решения (слабые стороны);
- 2) ключевые (сильные стороны) являются платформой для разработки и реализации стратегии физкультурно-спортивной организации.

Глава 4

**ГОСУДАРСТВЕННЫЕ
И НЕГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНЫ
УПРАВЛЕНИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ
И СПОРТОМ**

**§ 1. Законодательное и экономическое
регулирование деятельности
физкультурно-спортивной организации**

В современных социально-экономических условиях отлаженная система управления физкультурно-спортивными организациями различных организационно-правовых форм и форм собственности приобретает особую значимость. Совершенствование этой деятельности тесно связано с использованием социальной информации, в частности с таким ее видом, как правовая. В последнее время в стране разработаны различные нормативные документы, регулирующие вопросы взаимодействия субъектов социально-правовых отношений в отрасли «физическая культура и спорт». Законодательные акты приняты как на федеральном уровне, например закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», так и на региональных. Особое значение приобретают нормативные акты, принимаемые в самих физкультурно-спортивных организациях.

Ст. 72 Конституции РФ содержит основные правовые принципы реализации физической культуры и спорта в стране [11].

Общие вопросы физической культуры и спорта имеют своей спецификой не весь объем указанных отношений, а только его часть в виде «общих вопросов», которые и составляют предметы совместного ведения РФ и ее субъектов. Вне их находятся предметы ведения или России, или ее субъектов. Единым началом для

указанных предметов совместного ведения выступает их роль в формировании и развитии личности, а их реализация имеет целью обеспечение прав и свобод человека и гражданина на участие в физкультурной жизни и пользование учреждениями физической культуры, на развитие физической культуры и спорта.

Общие вопросы физической культуры и спорта как предмет совместного ведения регулируются Федеральным законом 2007 г. «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». Данным законом устанавливается компетенция органов государственной власти Российской Федерации в области физической культуры и спорта [9].

Законодательство о физической культуре и спорте основывается на следующих принципах:

- 1) обеспечение права каждого на свободный доступ к физической культуре и спорту как к необходимым условиям развития физических, интеллектуальных и нравственных способностей личности, права на занятия физической культурой и спортом для всех категорий граждан и групп населения;
- 2) единство нормативной правовой базы в области физической культуры и спорта на всей территории Российской Федерации;
- 3) сочетание государственного регулирования отношений в области физической культуры и спорта с саморегулированием таких отношений субъектами физической культуры и спорта;
- 4) установление государственных гарантий прав граждан в области физической культуры и спорта;
- 5) запрет на дискриминацию и насилие в области физической культуры и спорта;
- 6) обеспечение безопасности жизни и здоровья лиц, занимающихся физической культурой и спортом, а также участников и зрителей физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий;
- 7) соблюдение международных договоров Российской Федерации в области физической культуры и спорта;

- 8) содействие развитию физической культуры и спорта инвалидов, лиц с ограниченными возможностями здоровья и других групп населения, нуждающихся в повышенной социальной защите;
- 9) взаимодействие федерального органа исполнительной власти, осуществляющего функции по проведению государственной политики, нормативно-правовому регулированию, оказанию государственных услуг (включая противодействие применению допинга) и управлению государственным имуществом в сфере физической культуры и спорта, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления со спортивными федерациями;
- 10) непрерывность и преемственность физического воспитания граждан, относящихся к различным возрастным группам;
- 11) содействие развитию всех видов и составных частей спорта с учетом уникальности спорта, его социальной и образовательной функций, а также специфики его структуры, основанной на добровольной деятельности его субъектов.

Федеральный закон учитывает вопросы, связанные с разграничением полномочий органов государственной власти и органов местного самоуправления. Также значительно изменились условия функционирования всех структур, непосредственно связанных со спортом. Это касается и спортивных федераций, и общественных организаций, и развития массового спортивного движения, и детско-юношеского спорта.

Вместе с тем в законе отсутствуют положения о регулировании соответствующих отношений также законами субъектов Федерации, равно как и о конституционном праве государства регулировать общие вопросы физической культуры и спорта. Действует Федеральный закон от 4 октября 1996 г. (24 ноября 1996 г.) № 132-ФЗ «Об основах туристической деятельности в Российской Федерации» (СЗ РФ. 1996. № 49. Ст. 5491) [12].

Естественным элементом отношений в области физической культуры и спорта является благотворительная деятельность. Федеральным законом от 7 июля 1995 г. (11 августа 1995 г.) № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (СЗ РФ. 1995. № 33. Ст. 3340) [13] дано понятие благотворительной деятельности, определен круг ее целей, установлено, что регулирование ее может осуществляться также законами субъектов Федерации.

§ 2. Субъекты физкультурно-спортивного движения в Российской Федерации

Согласно ст. 5 Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» физкультурное (физкультурно-спортивное) движение в Российской Федерации включает в себя:

- спортивные клубы, коллективы физической культуры, действующие на самодеятельной и профессиональной основах в образовательных учреждениях, иных организациях независимо от форм собственности и по месту жительства граждан;
- детско-юношеские спортивные школы, детско-юношеские клубы физической подготовки, детско-юношеские спортивно-технические школы, специализированные детско-юношеские школы олимпийского резерва, училища олимпийского резерва, школы высшего спортивного мастерства, центры олимпийской подготовки, находящиеся в ведении соответственно государственных органов в области физической культуры и спорта, образования, профессиональных союзов, других организаций;
- образовательные учреждения и научные организации в области физической культуры и спорта всех типов и видов независимо от организационно-правовых форм;
- общероссийские физкультурно-спортивные объединения физкультурно-спортивные организации, общероссийские федерации (союзы, ассоциации) по различным видам

- спорта, общественно-государственные физкультурно-спортивные общества, оборонные спортивно-технические организации;
- Олимпийский комитет России;
 - федеральный орган исполнительной власти в области физической культуры и спорта, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта, подведомственные им организации, муниципальные организации физической культуры и спорта.

§ 3. Компетенция органов государственной власти Российской Федерации в области физической культуры и спорта

Специально уполномоченный орган исполнительной власти в области физической культуры и спорта осуществляет:

- 1) обеспечение государственной политики в области физической культуры и спорта;
- 2) подготовку и представление в Правительство Российской Федерации проектов федеральных программ развития физической культуры и спорта;
- 3) обязательную сертификацию продукции в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- 4) ежегодное рассмотрение итогов развития физической культуры и спорта в Российской Федерации и утверждение мероприятий в данной области на следующий год;
- 5) руководство физическим воспитанием граждан и внедрение физической культуры в режим труда и отдыха граждан, организацию массовых спортивных соревнований, спартакиад, физкультурно-спортивных фестивалей, других мероприятий физкультурно-оздоровительного характера, обеспечение подготовки резервов для сборных команд Российской Федерации по различным видам спорта;

- 6) разработку и утверждение с учетом предложений Олимпийского комитета России и физкультурно-спортивных организаций нормативов физической подготовленности различных категорий населения, в том числе нормативов всероссийского комплекса «Физкультура и здоровье»;
- 7) разработку, утверждение и внедрение совместно с федеральным органом исполнительной власти в области образования и федеральным органом исполнительной власти в области здравоохранения в учебный процесс дошкольных и других образовательных учреждений обязательных для выполнения детьми дошкольного возраста и обучающимися в образовательных учреждениях нормативных требований физической подготовленности;
- 8) введение в государственные программы физического воспитания различных категорий населения на основе научных исследований и экспериментов в данной области новых видов физических упражнений и видов спорта;
- 9) пропаганду массовой физической культуры, спорта, здорового образа жизни, основ знаний о физической культуре и спорте, популярных физкультурно-оздоровительных и спортивных программ, комплексов физических упражнений, а также издание массовой литературы и выпуск видео- и киноматериалов в данной области;
- 10) разработку федеральных нормативов финансирования физической культуры и спорта;
- 11) установление нормативов оказания физкультурно-оздоровительных услуг населению, создание льготных условий для занятий физической культурой детей и инвалидов;
- 12) аккредитацию физкультурно-спортивных объединений с учетом предложений Олимпийского комитета России, участвующих от имени Российской Федерации в международных спортивных мероприятиях;
- 13) финансирование:
 - а) научных исследований в области физической культуры и спорта, в том числе в области разработки спортивных

- изделий, в соответствии с федеральной программой развития физической культуры и спорта;
- б) содержания центров спортивной подготовки, образовательных учреждений и научных организаций в области физической культуры и спорта федерального значения;
 - в) подготовки, в том числе научно-медицинского обеспечения, совместно с федерациями по различным видам спорта молодежных (резервных) сборных команд Российской Федерации по различным видам спорта и их выступлений на официальных международных спортивных соревнованиях;
- 14) программное и научно-методическое обеспечение системы физической культуры и спорта, организацию издания научной, учебной и научно-популярной литературы по физической культуре и спорту в соответствии с федеральной программой развития физической культуры и спорта;
 - 15) создание единой государственной системы информационного обеспечения в области физической культуры и спорта;
 - 16) разработку и утверждение совместно с Олимпийским комитетом России по предложениям федераций по различным видам спорта, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта, физкультурно-спортивных объединений Единой всероссийской спортивной классификации, единого календарного плана физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий, Положения о присвоении спортивных званий и иных нормативных актов о физической культуре и спорте;
 - 17) контроль за исполнением федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, законов и иных нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта;
 - 18) профессиональную подготовку и мероприятия по повышению квалификации специалистов в области физической культуры и спорта;

- 19) разработку и утверждение совместно с Олимпийским комитетом России программы научных исследований по проблемам физического воспитания граждан и развития спорта высших достижений, в том числе подготовки сборных команд Российской Федерации по различным видам спорта;
- 20) организацию строительства спортивных сооружений и содержание действующих спортивных сооружений, оказание помощи в этих вопросах физкультурно-спортивным объединениям;
- 21) разработку и утверждение социальных нормативов развития физической культуры и спорта, а также норм и правил использования физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений;
- 22) изучение спроса граждан на товары физкультурно-спортивного и туристского назначения, организацию их производства на государственных предприятиях спортивной промышленности, координацию производства указанных товаров на других предприятиях спортивной промышленности, принятие мер по контролю за качеством и ассортиментом указанных товаров;
- 23) решение вопросов международных договоров Российской Федерации в области физической культуры и спорта в соответствии с компетенцией, установленной Федеральным законом «О международных договорах Российской Федерации» [14];
- 24) ежегодный анализ деятельности физкультурно-спортивных организаций на основе данных государственной статистики.

Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта могут осуществлять:

- 1) разработку и реализацию программ развития физической культуры и спорта субъектов Российской Федерации;
- 2) внедрение физической культуры и спорта в режим учебы, труда и отдыха граждан различных возрастных групп на

- основе утвержденных нормативов физической подготовленности, в том числе требований всероссийского комплекса «Физкультура и здоровье»;
- 3) увеличение количества спортивных школ, центров и клубов всех видов и типов и обеспечение подготовки спортивного резерва, спортсменов высокого класса для сборных команд Российской Федерации по различным видам спорта;
 - 4) разработку и реализацию календарных планов физкультурно-оздоровительных и спортивно-массовых мероприятий, в том числе организацию всероссийских и международных спортивных соревнований, и учебно-тренировочных сборов;
 - 5) формирование органов управления физической культурой и спортом, координацию их деятельности и их взаимодействие;
 - 6) обеспечение совместно с федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта, Олимпийским комитетом России и общероссийскими федерациями по различным видам спорта подготовки сборных команд Российской Федерации и сборных команд субъектов Российской Федерации и их выступлений на всероссийских и международных спортивных соревнованиях.

В соответствии с Федеральным законом «Об общественных объединениях» федеральный орган исполнительной власти в области физической культуры и спорта, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта и органы местного самоуправления взаимодействуют с физкультурно-спортивными объединениями по всем вопросам развития физической культуры и спорта, в том числе:

- координируют в установленном законодательством порядке свою деятельность по проблемам физкультурно-спортивного и олимпийского движения, при необходимости совместно проводят спортивные соревнования, спартакиады, другие физкультурно-спортивные мероприятия, организуют пропаганду физической культуры и спорта, осуществляют

- профессиональную подготовку работников физкультурно-спортивных организаций и обеспечивают повышение их квалификации, обеспечивают эффективное использование спортивных сооружений и строительство новых спортивных сооружений;
- оказывают помощь физкультурно-спортивным объединениям, содействуют выполнению ими уставных задач, заслушивают информацию по основным вопросам развития физической культуры и спорта, принимают соответствующие решения и контролируют их исполнение. Совместная деятельность осуществляется на условиях договоров;
 - осуществляют в установленном законодательством порядке сбор информации, представляемой физкультурно-спортивными объединениями в соответствии с формами, утвержденными федеральным органом исполнительной власти в области статистики, и дают по ним заключения и рекомендации [10].

В соответствии с Федеральным законом «О науке и государственной научно-технической политике» организацию, проведение фундаментальных, поисковых, опытно-конструкторских, технологических, прикладных и других научно-исследовательских работ в области физической культуры и спорта осуществляют государственные научные центры, научно-исследовательские институты, лаборатории, образовательные учреждения в области физической культуры и спорта, созданные в установленном порядке и осуществляющие свою деятельность на основании государственных и иных заказов [15].

Финансирование таких центров, институтов, образовательных учреждений осуществляется за счет бюджетных ассигнований, доходов от выполнения заказов физкультурно-спортивными организациями, предпринимательской деятельности научных подразделений и иных не запрещенных законом источников.

Научно-исследовательские организации и их подразделения в области физической культуры и спорта ведут разработку и внедрение в практику конкретных программ, способствующих

укреплению здоровья населения средствами физической культуры с участием в реализации таких программ федеральных и региональных служб телевидения и радиовещания, совершенствуют научное обеспечение подготовки спортивных резервов и сборных команд Российской Федерации к международным соревнованиям.

Федеральный орган исполнительной власти в области физической культуры и спорта, Олимпийский комитет России, иные заинтересованные органы государственной власти и физкультурно-спортивные объединения содействуют научным организациям и их подразделениям в области физической культуры и спорта в формировании государственных и иных заказов на актуальные научно-исследовательские работы, оказывают помощь таким научным организациям и их подразделениям в привлечении дополнительных источников финансирования, анализируют итоги научно-исследовательских работ.

Местные законодательные органы вправе принимать дополнительные нормативно-правовые акты, которые способствуют развитию спорта на территории субъекта РФ. Так, например, в Свердловской области действует закон от 10 июня 2012 г. № 78-03 «О физической культуре и спорте в Свердловской области» [16].

Олимпийский комитет России является общероссийским союзом физкультурно-спортивных объединений, граждан Российской Федерации и российских юридических лиц, созданным на основе правопреемства бывшего Национального Олимпийского комитета СССР и действующим на всей территории Российской Федерации в соответствии с Федеральным законом «Об общественных объединениях» [10].

Олимпийский комитет России возглавляет олимпийское движение России, разрабатывает и проводит единую политику развития спорта высших достижений при взаимодействии с федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта, осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, Олимпийской хартией Международного олимпийского комитета и своим уставом.

Олимпийский комитет России представляет интересы Российской Федерации в международном олимпийском движении, во всех проводимых Международным олимпийским комитетом мероприятиях или под его патронажем.

Выступления сборных команд Российской Федерации по различным видам спорта на олимпийских играх осуществляются под государственным флагом Российской Федерации.

Олимпийский комитет России в соответствии с Олимпийской хартией Международного олимпийского комитета осуществляет меры по юридической защите прав собственности Международного олимпийского комитета на использование олимпийских символа, девиза, флага, гимна, наименований «олимпийский», «Олимпиада» на территории Российской Федерации. Олимпийский комитет России обладает правом собственности на олимпийские символ, эмблему, флаг и наименование «олимпийский», зарегистрированные в установленном порядке. Их использование в рекламных, коммерческих и иных целях регламентируется Олимпийской хартией Международного олимпийского комитета и допускается только с разрешения и на условиях Олимпийского комитета России.

Олимпийский комитет России:

- 1) осуществляет подготовку, формирование и обеспечение сборных команд Российской Федерации по различным видам спорта для участия в Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях при взаимодействии с федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта, общероссийскими федерациями по различным видам спорта, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта на основании договоров с ними;
- 2) координирует деятельность физкультурно-спортивных объединений в области олимпийского движения России, развития спорта высших достижений.

Олимпийский комитет России реализует выполнение стоящих перед ним уставных задач и федеральных программ развития физической культуры, и спорта за счет собственных источников финансирования и средств федерального бюджета на основе договоров со специально уполномоченным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта.

Глава 5

СПЕЦИФИКА ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

§ 1. Функции менеджмента

По мнению основателя классической школы управления А. Файоля, существует пять базовых функций менеджмента. А. Файоль считает, что управлять — это предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [2]. Ряд авторов рассматривает иные функции.

Согласно проведенному анализу современной литературы можно выделить следующие функции управления: прогнозирование; планирование; организация; распорядительство; мотивация; руководство; координация; контроль; коммуникация; исследование; оценка; принятие решений; подбор персонала; представительство; ведение переговоров или заключение сделок [3; 17; 18].

Классические функции менеджмента

1. Планирование — это вид управленческой деятельности по установлению целей и путей их достижения.

2. Организация — это вид управленческой деятельности по разработке структуры управления, распределению полномочий и ответственности.

3. Мотивация — это вид управленческой деятельности по побуждению человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность.

4. Координация — это вид управленческой деятельности по обеспечению и согласованности действий всех звеньев системы управления и совершенствовании установленного режима работы.

5. Контроль — это вид управленческой деятельности по обеспечению достижения организацией своих целей.

Планирование и прогнозирование

В процессе прогнозирования менеджер физкультурно-спортивной организации разрабатывает сценарии возможных ситуаций в будущем.

Прогнозы строят 1) на базе статистических данных за предшествующие периоды (на основе экстраполяции); 2) с помощью экономико-математических моделей; 3) с помощью экспертных оценок.

Планирование — это процесс разработки планов развития физкультурно-спортивной организации, а также комплекса практических мер по их выполнению.

Виды планирования по срокам:

- краткосрочное (до 1 года);
- среднесрочное (до 5 лет);
- долгосрочное или стратегическое (на 10–20 лет).

Планирование по сути отвечает на три основных вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время?
2. Куда мы хотим двигаться?
3. Как мы собираемся сделать это?

Посредством планирования менеджер определяет основные направления для приложения усилий и принятия решений, которые обеспечат единство целей для всех членов физкультурно-спортивной организации.

Организация

Организовать — означает создать некую структуру. Физкультурно-спортивная организация состоит из элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять намеченные планы и тем самым достигать поставленные цели и задачи. Как показала промышленная революция, началось осознание того, что организация работы определенным образом позволяет группе работников добиться гораздо большего, чем они могли бы сделать без должной организации.

Ю. В. Кузнецов и В. И. Подлесных понимают под организацией следующие процессы:

- определение рациональных форм разделения труда;
- работы среди работников, групп работников и подразделений;
- разработка структуры органов управления;
- регламентация функций, подфункций, работ, операций;
- установление прав и обязанностей органов управления и должностных лиц;
- подбор и расстановка кадров [19].

Функция организации имеет отношение к системе управления, характеризуя присущие ей свойства: состав, структуру, взаимосвязь; процесс взаимодействия указанных элементов [20, с. 118].

Мотивация, ее сущность и теории

Мотивация — это процесс побуждения к деятельности по достижению целей организации. Успешность мотивации состоит в убеждении работника в том, что его личные цели и потребности являются составными частями организационных целей и неотделимы от них.

Выделяют два основных типа мотивации:

- 1) внешняя мотивация — путем внешних для человека действий, использования стимулов, к которым относят объекты, способы, средства. Средства мотивации включают в себя: материальные блага, премии, похвала, грамоты и т. д.
- 2) внутренняя мотивация человека — формирование его собственных мотиваторов к самореализации и совершенствованию.

Данные два типа мотивации отличаются тем, что стимулы являются только средством формирования собственных мотиваторов человека.

Существует три вида потребностей человека — физиологические; психологические; социальные.

Мотивирование — это процесс побуждения человека к определенным действиям, позволяющих достичь цель путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Мотивом к действию служат потребности. Потребность проявляется в побуждении — недостатке в чем-либо или в желании продлить определенное состояние. Потребности делятся на первичные — физиологические и вторичные — психологические.

Простая модель мотивации имеет три элемента:

1. Потребность — это ощущаемое человеком физиологическое или психологическое чувство нехватки чего-либо или состояние удовлетворенности, которое человек желает продлить. Наличие потребности побуждает человека действовать мотивированно.

2. Мотив — внутренняя потребность к действию. Чтобы сотрудник работал более эффективно, каждый менеджер должен постоянно изучать мотивы поведения своих работников.

3. Удовлетворение потребности — это достижение человеком целей, изменение его поведения по мере удовлетворения всех его потребностей.

Теории мотивации (содержательные и процессуальные)

Содержательные теории мотивации

Одной из самых первых и широко известных концепций, в которой были отражены строгая последовательность и взаимосвязь мотивирующих потребностей, является теория иерархии потребностей А. Маслоу (пирамида Маслоу) [21]. Согласно Маслоу потребности развиваются в строгой последовательности: снизу вверх и подразделяются на базовые и высшие.

Дэвид Макклеланд предложил теорию приобретенных потребностей, тем самым дополняя теорию Маслоу. Макклеланд рассмотрел такие потребности, как достижение, соучастие и властвование (См.: [22, с. 160]).

Рассмотренные теории мотивации Маслоу и Макклеланда традиционно относят к «содержательным». В «процессуальных» теориях учитывают потребности человека, а также его поведение, ожидания, восприятие, реакцию.

Процессуальные теории мотивации

Теория ожидания В. Врума построена на взаимосвязи трех факторов — результат, вознаграждение, валентность (См.: [23, с. 29]).

Теория справедливости Адамса основана на рассмотрении мотивации не с точки зрения индивидуальных потребностей человека, а на основании процессов сравнения себя с другими (См.: [23, с. 26]). Вознаграждение должно быть справедливым: за реальные заслуги, квалификацию. Если работники воспримут неравенство распределения вознаграждения справедливым, то тем самым будут мотивированы на повышение собственных результатов труда.

Теория Портера – Лоулера — это попытка сочетать отдельные положения теорий ожидания и справедливости. Она основана на взаимосвязи пяти переменных: 1) затраченные усилия; 2) результат; 3) восприятие (удовлетворенность результатом, работой); 4) вознаграждение; 5) степень удовлетворения (справедливость вознаграждения) (См.: [24, с. 70]).

Наиболее важный практический вывод этой теории: результативный труд ведет к удовлетворенности работника при справедливом вознаграждении за приложенные усилия и внутреннем восприятии работником достигнутых результатов.

Учет всех факторов мотивации работника физкультурно-спортивной организации на практике позволяет повысить эффективность труда.

Координация

Сущность данной функции заключается в обеспечении согласованности действий всех звеньев системы управления и совершенствовании установленного режима работы.

Цель координации — установление взаимодействия в работе производственных подразделений, менеджеров и специалистов и устранение отклонений плана работы.

Координация осуществляется путем проведения совещаний, согласований, внесения в них корректив, распределения работы между исполнителями. Для выполнения функции координации необходимо создание эффективной системы обратной связи, то есть получение данных о результатах. Система обратной связи позволяет руководству выявить непредвиденные проблемы и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать

отклонения организации от наиболее эффективного пути движения к поставленным целям.

Контроль, его сущность и виды

Контроль — это процесс, обеспечивающий организации достижение своих целей.

Виды контроля:

1. Предварительный контроль. Три основные области человеческих, материальных и финансовых ресурсов.

2. Текущий контроль. Осуществляется в процессе проведения работ и позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Объектом такого контроля, как правило, являются работники организации.

3. Заключительный контроль. Осуществляется после окончания работ с целью обратной связи для предотвращения ошибок в будущем.

§ 2. Специфика функций управления в сфере физической культуры и спорта

Специфика функций управления в сфере физической культуры и спорта заключается в следующем.

1. Планирование — это вид управленческой деятельности по установлению целей физкультурно-спортивной организации и путей их достижения. В спорте важное значение имеет функциональное планирование, часть совокупного планирования на уровне спортивной организации, но в то же время это единая система планирования на уровне организационного звена или функции спортивной организации. Функциональное планирование дает возможность одному функциональному звену быть частью широко структуры и одновременно относительно самостоятельным целым.

2. Организация — это вид управленческой деятельности по разработке структуры управления, распределению полномочий и ответственности. Объединения людей в группу для достижения

индивидуальных целей и удовлетворения индивидуальных потребностей характерно для физической культуры и спорта и относит его к тем типам, где невозможны никакие действия без человеческой взаимности и различных связей между людьми.

3. В спортивном менеджменте мотивация включает в себя:

- 1) мотивацию персонала физкультурно-спортивной организации;
- 2) деятельность, имеющую цель активизировать интерес населения к занятиям различными видами спорта и физическими упражнениями.

4. Координация — это вид управленческой деятельности по обеспечению и согласованности действий всех звеньев системы управления физкультурно-спортивной организации и совершенствовании установленного режима работы.

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

Глава 6

**СОДЕРЖАНИЕ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА
В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ
И СПОРТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**§ 1. Роль менеджера
в сфере физической культуры и спорта**

В современных рыночных условиях спортивный менеджер является ключевой фигурой в физкультурно-спортивной организации.

Проанализировав должностные обязанности различных категорий физкультурно-спортивных работников, предусмотренные тарифно-квалификационными характеристиками, можно сделать вывод, что отдельные элементы управленческой деятельности в определенной мере присущи всем категориям работников физической культуры и спорта: тренерам, преподавателям, учителям физической культуры, инструкторам и т. д.

Тренер-преподаватель в физкультурно-спортивной организации выполняет следующие функции:

- осуществляет набор в спортивную школу (секцию) желающих заниматься физической культурой и спортом;
- обеспечивает безопасность учебно-тренировочного процесса;
- разрабатывает планы подготовки (годовые и текущие);
- ведет систематический учет, анализ, обобщение результатов работы.

Инструктор по физической культуре в физкультурно-спортивной организации выполняет следующие функции:

- организует отдых обучающихся в режиме учебного и внеучебного времени учреждения;

- организует и проводит с участием педагогических работников и родителей физкультурно-спортивные праздники, соревнования, дни здоровья и другие мероприятия оздоровительного характера;
- организует работу кружков и спортивных секций;
- осуществляет связи с учреждениями дополнительного образования спортивной направленности и учреждениями спорта.

§ 2. Содержание труда менеджера физкультурно-спортивной организации, его специфические особенности (на примере спортивной школы)

Сущность и содержание управленческого труда в отрасли физической культуры и спорта могут быть раскрыты только с учетом особенностей этой отрасли, и, следовательно, меры по повышению его эффективности связаны как с общими проблемами управленческого труда, так и особенностями, вытекающими из деятельности этих предприятий.

Содержание труда менеджера спортивной школы и его специфические особенности заключаются в том, что физическая культура и спорт являются объектом управления социальной сферы; имеется междисциплинарный характер деятельности; присутствует полифункциональность производственного процесса.

Физическая культура и спорт — объект управления социальной сферы

Социальная сфера — совокупность отраслей, предприятий, организаций, непосредственным образом связанных и определяющих образ и уровень жизни людей, их благосостояние и потребление.

Организации сферы физической культуры и спорта осуществляют специфические функции, связанные с удовлетворением специфических потребностей. Продуктом производства в данной отрасли выступают оздоровительные и зрелищные услуги,

которые в настоящее время удовлетворяют разнообразные потребности физкультурно-спортивной направленности людей. В сфере физической культуры и спорта основным результатом труда выступают услуги.

Большинство услуг, производимых и потребляемых в сфере физической культуры и спорта, относятся к социально-культурным услугам, которым присущ ряд специфических характеристик:

1. Неосвязаемость. Социально-культурные услуги невозможно осязать.
2. Неотделимость социально-культурной услуги от ее источника.
3. Непостоянство качества. Качество социально-культурных услуг колеблется в широких пределах в зависимости от места, времени и других факторов, связанных с их предоставлением.
4. Несохраниемость. Социально-культурную услугу невозможно сохранять во времени, накапливать для последующей реализации. Услуга представляет собой не вещь, а процесс, деятельность. При этом производство и потребление происходит одновременно во времени и пространстве.

Перечисленные особенности социально-культурных услуг как основного вида продукта физической культуры и спорта требуют от их производителей и продавцов использования специальных подходов, позволяющих эффективно организовать производство и сбыт этого продукта.

Специфика отрасли физической культуры и спорта заключается в следующем:

- рынок может удовлетворить потребности только в данный момент и не имеется возможностей создания резервов и запасов, за исключением рынка спортивных товаров;
- удовлетворение специфических потребностей общества в спортивных зрелищах и спортивной активности;
- имеет высокую имиджевую ориентацию и подверженность изменениям в соответствии с веяниями моды;
- зачастую приобретает излишнюю политизированность;

- с развитием общества приобретает высокую социальную значимость как инструмент оздоровления нации, пропаганды здорового образа жизни, борьбы с асоциальными явлениями [25].

Междисциплинарный характер деятельности

Сфера деятельности менеджеров в сфере физической культуры и спорта разнообразна: образовательные учреждения различных типов; муниципалитеты; правительственные учреждения; различные организации любительского и профессионального спорта (клубы, спортивные сооружения, федерации и т. п.); компании по производству и продаже спортивных товаров и др.

Согласно М. Томичу, знания менеджера в сфере физической культуры и спорта можно разделить на три группы:

1. Технические знания.
2. Знания теории менеджмента.
3. Концептуальные знания [26, с. 125].

В основе менеджмента в сфере физической культуры и спорта лежит две теории: теория общего менеджмента и теория спорта. Следовательно, менеджеру в данной сфере необходимы знания и в области спорта, и общего менеджмента.

Полифункциональность производственного процесса

В системе управления могут быть функции полифункционального назначения. Это функции, соединенные по определенному признаку для получения какого-либо специального эффекта.

Полифункциональность предполагает оперативное освоение специалистами компании как смежных, так и более далеких от текущей деятельности участков работы, способность быстро переключиться с одного вида деятельности на другой, а также умение оптимально распределить время между различными направлениями работы.

Необходимо отметить полифункциональность управленческой деятельности в сфере физической культуры и спорта. В деятельности менеджера в сфере физической культуры и спорта присутствуют функции полифункционального назначения. Это

функции, соединенные по определенному признаку для получения специального эффекта. Менеджер в сфере физической культуры и спорта одновременно выполняет функции:

1. Стратега. Менеджер спортивной школы разрабатывает стратегию развития спортивной школы, опираясь на стратегию развития физической культуры и спорта в Российской Федерации.
2. Тренера.
3. Маркетолога. Данная функция актуализировалась с появлением платных услуг в спортивной школе.

Оказание платных услуг требует проведения маркетинговых исследований и продвижения услуг спортивной школы. Статьей 24 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» предусмотрено, что некоммерческая организация может осуществлять один или несколько видов деятельности [27]. Законодательством установлены определенные ограничения, связанные с оказанием платных услуг в рамках основных видов деятельности бюджетных учреждений:

1. По общему правилу учреждение вправе оказывать платные услуги только сверх установленного государственного (муниципального) задания. В пределах установленного государственного (муниципального) задания оказывать платные услуги разрешается только в случаях, определенных федеральными законами.
2. Платные услуги должны оказываться на одинаковых при оказании одних и тех же услуг условиях.
3. Порядок определения платы за оказанные услуги должен быть установлен уполномоченным органом (если иное не предусмотрено федеральным законом).

Оказание платных услуг в рамках иных видов деятельности, не являющихся основными, возможно только при выполнении следующих условий:

- оказание услуг должно служить достижению целей, ради которых было создано бюджетное учреждение, и соответствовать указанным целям;

- деятельность должна быть указана в учредительных документах учреждения.

Право определить основные и иные виды деятельности, в рамках которых могут оказываться платные услуги, принадлежит местной администрации, которая будет утверждать устав учреждения. При соблюдении требований статьи 9.2 Закона № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» [27] бюджетные учреждения вправе оказывать любые платные услуги, наименования которых могут быть определены в том числе с учетом содержания Положения о Всероссийского реестре видов спорта, утвержденного Приказом Федерального агентства по физической культуре, спорту и туризму от 28.09.2004 № 273 [28].

Полифункциональность деятельности отдельных менеджеров определяет полифункциональность деятельности всей физкультурно-спортивной организации. Решая свои профессиональные задачи, управленческий коллектив физкультурно-спортивной организации выходит за ее пределы. Формирование культуры здорового образа жизни общества в целом становится неотъемлемой функцией управленческого коллектива.

Следовательно, можно сделать вывод, что деятельность менеджера в сфере физической культуры и спорта носит полифункциональный характер.

В данном исследовании рассматривается сущность труда менеджера спортивной школы.

Согласно Приказу от 02.04.1987 г. № 228 «О введении в действие положения о детско-юношеской школе, детско-юношеской школе олимпийского резерва, специализированных классах по видам спорта детско-юношеской школе» [29] спортивные школы являются внешкольными учреждениями, пользуются правами юридического лица и в своей деятельности должны:

- осуществлять физкультурно-оздоровительную и воспитательную работу среди детей и подростков, направленную на укрепление их здоровья и всестороннее физическое развитие;

- вести работу по привлечению учащихся к систематическим занятиям физической культурой и спортом, оказывать все-стороннюю помощь общеобразовательным школам в организации методической и спортивно-массовой работы по культивируемым в детско-юношеских спортивных школах (ДЮСШ) видам спорта;
- выявлять в процессе систематических занятий способных детей и подростков для привлечения их к специализированным занятиям спортом в школах-интернатах спортивного профиля и специализированных детско-юношеских школах олимпийского резерва, школах высшего спортивного мастерства (ШВСМ);
- обеспечить приобретение учащимися минимума знаний в области гигиены и первой медицинской помощи, а также овладение теоретическими основами и элементарными приемами оценки своего состояния.

В соответствии с номенклатурой спортивных школ, утвержденной Постановлением Комитета по физической культуре и спорту при Совете Министров СССР от 8 апреля 1974 г., протокол № 4, спортивные школы подразделяются на две категории: детско-юношеские спортивные школы и специализированные детско-юношеские школы олимпийского резерва (СДЮШОР).

Первые спортивные школы появились в нашей стране в Москве в 1934 г. На сегодняшний день в России функционирует широкая сеть спортивных школ. Спортивная школа организует работу с обучающимися в течение календарного года, начало и окончание которого зависят от специфики вида спорта.

Управление в спортивных школах, согласно ст. 35 Закона «Об образовании» [30], строится на принципах единоначалия и самоуправления, спортивную школу возглавляет прошедший соответствующую аттестацию директор, назначаемый ее учредителем.

Приказом Минспорттуризма России от 03.04.2009 № 157 «Об утверждении содержания этапов многолетней спортивной

подготовки» (зарегистрировано в Минюсте РФ 04.05.2009 № 13885) установлены требования к спортивным школам, реализующим различные этапы многолетней спортивной подготовки. Согласно приказу Минспорттуризма России № 157 для учреждений императивно установлены требования к реализуемым ими этапам и задачам [31].

В настоящее время спортивно-оздоровительный этап подготовки имеют право реализовывать только Детско-юношеский клуб физической подготовки (ДЮКФП) и ДЮСШ; начальную подготовку — ДЮКФП, ДЮСШ, Спортивная детско-юношеская школа олимпийского резерва (СДЮСШОР); учебно-тренировочный процесс — ДЮСШ, СДЮСШОР, совершенствование спортивного мастерства — ДЮСШ, СДЮСШОР; высшее спортивное мастерство — СДЮСШОР.

Детско-юношеская спортивная школа осуществляет учебно-тренировочный процесс с группами начальной подготовки и учебно-тренировочными. Учебно-тренировочные группы открываются из расчета одна учебно-тренировочная группа на четыре группы начальной подготовки.

Специализированная детско-юношеская школа олимпийского резерва создается по одному или нескольким видам спорта на базе существующих ДЮСШ, достигших высокого уровня работы по подготовке юных спортсменов. Условием реорганизации ДЮСШ в СДЮСШОР является наличие контингента для формирования не менее двух групп спортивного совершенствования по виду спорта.

Основной задачей СДЮСШОР является подготовка спортсменов высокой квалификации, способных пополнить составы кандидатов в сборные команды страны, республики и команды мастеров по игровым видам спорта.

ДЮСШ, СДЮСШОР возглавляет директор, назначаемый из числа специалистов, имеющих физкультурное или педагогическое образование и опыт работы с детьми. Директор осуществляет общее руководство работой спортивной школы и несет ответственность за организацию и состояние всей учебно-тренировочной,

воспитательной, методической и административно-хозяйственной работы, за подбор и расстановку тренерско-преподавательского и административно-хозяйственного персонала.

Заведующий учебной частью (заместитель директора) назначается из числа специалистов, имеющих физкультурное образование и стаж тренерско-преподавательской работы в области физического воспитания и спорта не менее пяти лет.

Функциональные обязанности заведующего учебной частью:

1. Несет ответственность за организацию учебного процесса и воспитательной работы.
2. Организует работу по повышению квалификации тренеров-преподавателей по спорту.
3. Обеспечивает проведение спортивных соревнований в школе и выступление учащихся в районных, городских и других спортивных соревнованиях.
4. Осуществляет контроль за проведением учебно-тренировочных занятий, выполнением учебных планов, программ по видам спорта и расписанием занятий.
5. Руководит работой по пропаганде физической культуры и спорта и распространению передового опыта.
6. Совместно с общественными организациями организует социалистическое соревнование, проводит воспитательную работу в коллективе.
7. Подготавливает необходимые материалы по тарификации и присвоению тренерам-преподавателям по спорту квалификационных категорий.

§ 3. Профессиональная подготовка менеджеров в сфере физической культуры и спорта

Рассмотрим специфику социально-экономических показателей деятельности физкультурно-спортивных организаций на разных этапах хозяйственно-экономической системы России (табл. 1).

Проведя анализ социально-экономических показателей деятельности физкультурно-спортивных организаций в различных хозяйственно-экономических системах, можно сделать следующий вывод: важным фактором развития сферы физической культуры и спорта в рыночной экономике становится уровень подготовки руководителя физкультурно-спортивной организации.

Профессиональная подготовка менеджеров спортивной школы зависит от требований к данным специалистам в тот или иной период. Согласно социально-экономическим показателям деятельности физкультурно-спортивных организаций на разных этапах хозяйственно-экономической системы в России нами определены требования к руководителям физкультурно-спортивной организации.

Требования к руководителю (менеджеру) спортивной школы на разных этапах хозяйственно-экономической системы России.

1. Требования к руководителю спортивной школы в командно-административной экономике:
 - а) профессиональные знания в области управления; управленческих решений; физкультурно-спортивной и тренировочной деятельности; законодательства и права; управления персоналом; психологии; делового общения;
 - б) личные качества: организаторские способности; эмоционально-волевые качества; уверенность в себе; аналитические способности; способность учиться; здоровье; морально-этические качества.
2. Требования к руководителю спортивной школы в переходной экономике:
 - а) профессиональные знания в области управления; управленческих решений; физкультурно-спортивной и тренировочной деятельности; законодательства и права; экономики; управления финансами; управления персоналом; психологии; делового общения;
 - б) личные качества: организаторские способности; предпринимательские способности; эмоционально-волевые качества; уверенность в себе; аналитические способно-

Социально-экономические показатели деятельности десятилетия физкультурно-спортивных организаций на разных этапах хозяйственно-экономической системы России

Социально-экономические показатели	Хозяйственно-экономическая система		
	Командно-административная экономика (РСФСР)	Переходный период (РФ 1990-е гг.)	Рыночная экономика (РФ 2000-е гг.)
1. Политико-правовые аспекты	Отсутствие частной собственности. Отсутствие спортивного предпринимательства	Появление частной собственности. Развитие спортивного предпринимательства. Слабая централизация и резкое сокращение государственного руководства. Сокращение бюджетного финансирования	Государственная и муниципальная собственность. Частная собственность. Активное развитие спортивного предпринимательства
2. Финансирование физкультурно-спортивных организаций	Государственное финансирование	Формирование фондов осуществляется за счет средств бюджета, добровольных взносов предприятий, организаций и отдельных граждан, заинтересованных в развитии физической культуры и спорта	Преобладание коммерческих физкультурно-спортивных организаций. Сочетание бюджетного финансирования и частных инвестиций. Формирование механизма государственно-частного партнерства
3. Физкультурно-оздоровительная деятельность	В советский период развития страны укреплению здоровья населения уделялось большое внимание. Среди факторов, которые в советский период способствовали улучшению здоровья населения, немалая роль принадлежала таким социальным феноменам, как физкультурно-оздоровительная деятельность и массовый спорт.	Реформы 1990-х гг. повлияли на ухудшение здоровья населения, особенно проявилось в снижении продолжительности жизни и сокращении рождаемости	Идет поиск новых высокоэффективных физкультурно-оздоровительных и спортивных методов, направленных на максимальное вовлечение всех слоев населения в активные занятия физической культурой и спортом
4. В основе — потребитель и его потребности	Ориентация на массового потребителя. Единые нормативы ГТО	Тенденции к индивидуализации услуг	Возросла роль отдельной личности. Индивидуализация услуг

<p>5. Доступность услуги</p> <p>Территориальная</p> <p>Социальная Информационная</p>	<p>Присутствовала</p> <p>Присутствовала</p> <p>Активная пропаганда здорового образа жизни и ценностей физической культуры и спорта</p>	<p>Отсутствовала</p> <p>Частичная</p> <p>Отсутствием пропаганды здорового образа жизни и ценностей физической культуры и спорта в средствах массовой информации</p>	<p>Физкультурно-спортивные организации присутствуют почти в каждом муниципалитете</p> <p>Частичная</p> <p>Присутствует пропаганда здорового образа жизни и ценностей физической культуры и спорта. Активные рекламные кампании физкультурно-спортивных организаций</p>
<p>6. Качество услуг</p> <p>Сервис</p> <p>Специалисты</p> <p>Материально-техническая база</p> <p>Ассортимент</p>	<p>Отсутствие конкуренции не стимулирует к повышению уровня сервиса</p> <p>Общая подготовка управленческого персонала</p> <p>Госкомспорт СССР имел развитую материально-техническую базу, которая включала в себя разветвленную сеть учебно-тренировочных баз и центров для подготовки сборных команд страны, предприятия спортивной промышленности, учебные и научные учреждения, а также хозяйственные организации</p>	<p>Низкий уровень сервиса</p> <p>Отсутствие специальной подготовки управленческого персонала, отсутствие специалистов</p> <p>Сокращение сети физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений. Предприятия и организации отказывались от содержания спортивных и оздоровительных объектов, закрывали, продавали, передавали их другим собственникам или использовали не по назначению. Недостаток современных технических оснащенных спортивных баз, на которых можно готовиться к выступлениям на Олимпийских играх и крупнейших международных соревнованиях</p>	<p>Высокий уровень сервиса</p> <p>Специальная подготовка управленческого персонала. Высококвалифицированные специалисты</p> <p>Существующая материально-техническая база в настоящее время не отвечает в полной мере задачам обеспечения физкультурно-спортивной отрасли, не может удовлетворять потребностям растущего спроса различных категорий населения в занятиях физической культурой и спортом</p> <p>Широкий ассортимент услуг</p>

сти; экономическое мышление; способность учиться; здоровье; морально-этические качества.

Требования к менеджеру спортивной школы в рыночной экономике с учетом современных тенденций:

- а) профессиональные знания в области менеджмента; стратегического менеджмента; физкультурно-спортивной и тренировочной деятельности; законодательства и права; экономики; управления финансами; управления персоналом; психологии; управленческих решений; делового общения; инновационного менеджмента; маркетинга; тайм-менеджмента; коммуникаций; PR; ведения переговоров; знание иностранных языков; компьютерной грамотности; знание современных электронных систем.
- б) личные качества: организаторские способности; стратегическое видение; восприимчивость к изменениям; адаптивность; уверенность в себе; аналитические способности; экономическое мышление; предпринимательские способности; творческие способности; способность учиться; стрессоустойчивость; здоровье; эмоционально-волевые качества; морально-этические качества;
- в) концептуальные способности.

Проведя анализ требований к руководителю (менеджеру) спортивной школы на разных этапах хозяйственно-экономической системы России, можно сделать следующий вывод:

1. Происходит усложнение управленческой деятельности менеджера спортивной школы в связи с появлением новых и модификацией уже имевшихся функций: стратегической; маркетинговой; социально-психологической; инновационно-технологической; финансово-экономической; правовой.
2. Важным фактором эффективной работы спортивной школы на сегодняшний день становится уровень профессиональной подготовки менеджера и его личных качеств.

Профессиональная подготовка менеджеров в сфере физической культуры и спорта (спортивных менеджеров)

Зарубежные системы подготовки менеджеров представлены тремя моделями: англо-американской, французской и японской.

1. Англо-американская модель связана с организацией занятий на базе школ бизнеса и школ менеджмента, которые часто являются структурными подразделениями более крупных учебных заведений (университетов). Она основана на двухступенчатом основном (управленческом) образовании, непрерывности обучения, гибкости и практической направленности учебных программ.
2. Во французской модели подготовки менеджеров ведущее место отводится специализированным учебным заведениям — высшим коммерческим школам. Такие школы созданы при региональных торгово-промышленных палатах, которые определяют специальности и специализации в сфере менеджмента.
3. Японская модель предполагает подготовку управленческих кадров исключительно на базе корпораций, часто без отрыва от производства. В рамках университетского образования студентам читаются лишь отдельные курсы по менеджменту, нацеленные на общее интеллектуальное развитие.

Для зарубежной и Российской системы подготовки спортивных менеджеров просматриваются общие моменты:

- осуществляется по двум основным направлениям: технологическому и социально-психологическому;
- социально-психологическая подготовка связана с углубленным изучением психолого-педагогических дисциплин, изучением иностранного языка и практикой по специализации.

Западным системам высшего физкультурного образования, согласно проведенному анализу, присущи следующие аспекты:

- мультидисциплинарный подход проявляющийся в получении знаний о социальном и личностном значении

- физической и спортивной активности на базе результатов фундаментальных и прикладных научных исследований;
- эволюционный подход, принципиальная идея которого состоит в адаптации системы образования к изменениям, происходящим в обществе;
 - межпредметные (междисциплинарные) связи, которые реализуются путем взаимной стыковки учебных дисциплин.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Раскройте понятие менеджмента, его содержание и место в системе социально экономических категорий.
2. В чем заключается социально-экономическая роль и значение физической культуры и спорта?
3. Перечислите общемировые тенденции в сфере физической культуры и спорта.
4. Физкультурно-спортивная организация как объект управления.
5. Раскройте роль менеджера физкультурно-спортивной организации и его основные задачи.
6. Раскройте содержание труда менеджера в сфере физической культуры и спорта в современных условиях.
7. Перечислите функции менеджмента в сфере физической культуры и спорта.
8. Какие изменения содержания функций менеджмента произошли в условиях перехода организаций к рынку?
9. Перечислите основные принципы менеджмента в сфере физической культуры и спорта.
10. Перечислите основные методы менеджмента в сфере физической культуры и спорта.
11. Перечислите физкультурно-спортивные объединения и организации.
12. Перечислите субъекты физкультурно-спортивного движения в Российской Федерации.

Список библиографических ссылок

1. *Taylor F. W.* The Principles of Scientific Management. 1911.
2. *Файоль А.* Общее и промышленное управление / пер. Б. В. Бабина-Кореня ; предисл. А. К. Гастева. М. : Центр. ин-т труда, 1923. 122 с.
3. *Мескон М. Х., Альбер М. М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / пер. с англ. ; под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА, 1998. 512 с.
4. *Глухов В. В.* Менеджмент : учебник для вузов. 3-е изд. СПб. : Питер, 2007. 608 с.
5. *Переверзин И. И.* Искусство спортивного менеджмента. М. : Сов. спорт, 2004. 216 с.
6. *Матыцин О. В.* О деятельности Российского студенческого спортивного союза по развитию и популяризации студенческого спортивного движения в Российской Федерации // Фед. справочник. Спец. выпуск «Спорт России» : информ.-аналит. справочник : в 2-х т. М. : Центр стратег. партнерства, 2010. Т. 2. 512 с.
7. Распоряжение Правительства РФ от 07.08.2009 № 1101-р. «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года».
8. *Лубышева Л. И.* Социология физической культуры и спорта в системе физкультурного образования // Теория и практика физ. культуры. 1998. № 1 1/12. С. 20–23.
9. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 17.04.2017) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: www.consultant.ru.
10. Федеральный закон от 19.05.1995 № 82-ФЗ (ред. от 02.06.2016) «Об общественных объединениях» [Электронный ресурс]. URL: www.consultant.ru.
11. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) [Электронный ресурс]. URL: www.consultant.ru.

12. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 28.12.2016) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: www.consultant.ru.
13. Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ (ред. от 05.05.2014) «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» [Электронный ресурс]. URL: www.consultant.ru.
14. Федеральный закон от 15.07.1995 № 101-ФЗ (ред. от 12.03.2014) «О международных договорах Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: www.consultant.ru.
15. Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ (ред. от 23.05.2016) «О науке и государственной научно-технической политике» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) [Электронный ресурс]. URL: www.consultant.ru
16. Закон Свердловской области от 16.07.2012 № 70-ОЗ (ред. от 17.02.2017) «О физической культуре и спорте в Свердловской области» (принят Законодательным собранием Свердловской области 10.07.2012) [Электронный ресурс]. URL: www.consultant.ru.
17. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент : учебник. 3-е изд. М. : Экономистъ, 2003. 528 с.
18. *Веснин В. Р.* Менеджмент : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Проспект, 2006. 504 с.
19. *Кузнецов Ю. В., Подлесных В. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов. М. : ОЛБИС, 1997. 192 с.
20. *Лазарева П. И.* Процесс управления производством: цели и основные функции // Вестн. ОрелГИЭТ. 2011. №1 (15). С. 117–120.
21. *Маслоу А.* Мотивация и личность. СПб. : Евразия. 1999. 478 с.
22. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент : учебник. 4-е изд. перераб. доп. М. : Экономистъ, 2003. 670 с.
23. *Трапицына С. Ю.* Мотивация персонала в современной организации : учеб. пособие / под общ. ред. С. Ю. Трапицына. СПб. : ООО «Книжный Дом», 2007. 240 с.
24. *Безуглый Д. Л.* Лидерство и управление командой : учеб. пособие. М., 2007. 100 с. [Электронный ресурс]. URL: http://system-approach.ru/wp-content/uploads/2009/10/lmt-v2_leadership-motivation-team.pdf.
25. Экономика физической культуры и спорта / З. Л. Завадская, В. В. Кузин, С. Н. Зозуля и др. М. : СпортАкадемПресс, 2001. 34 с.
26. *Томич М.* Основы менеджмента в спорте. М. : МАФСИ, 2005. 352 с.

27. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 19.12.2016) «О некоммерческих организациях» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2017) [Электронный ресурс]. URL: www.consultant.ru.
28. Приказ Федерального агентства по физической культуре, спорту и туризму от 28.09.2004 № 273 «О Всероссийском реестре видов спорта (ВРВС)».
29. Приказ от 02.04.1987 г. № 228 «О введении в действие положения о детско-юношеской школе, детско-юношеской школе олимпийского резерва, специализированных классах по видам спорта детско-юношеской школе».
30. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 01.05.2017, с изм. от 05.07.2017) «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: www.consultant.ru.
31. Приказ Минспорттуризма РФ от 03.04.2009 № 157 «Об утверждении содержания этапов многолетней подготовки спортсменов» (зарегистрировано в Минюсте РФ 04.05.2009 № 13885) [Электронный ресурс]. URL: www.consultant.ru.

Рекомендуемая литература

Основная

- Алексеев С. В.* Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий : учебник / С. В. Алексеев. М. : ЮНИТИ, 2016. 687 с.
- Назаров В. Л.* Профессиональная подготовка менеджеров спортивных школ в системе дополнительного образования : монография / В. Л. Назаров, Д. А. Обожина. Екатеринбург : ООО «Изд. дом “Ажур”», 2014. 132 с.

Дополнительная

- Зубарев Ю. А.* Подготовка менеджеров для сферы физической культуры и спорта : монография / Ю. А. Зубарев. Волгоград : «Принт», 2003. 320 с.
- Зуев В. Н.* Менеджмент и менеджеры отечественной сферы физической культуры спорта : учеб. пособие / В. Н. Зуев. М. : Физическая культура, 2006. 400 с.
- Косова Ю. А.* Современное состояние отрасли физической культуры и спорта и пути ее реформирования / Ю. А. Косова // Транспортное дело России: Экономика, управление, транспорт. 2009. № 2. С. 19–22.
- Кузин В. В.* Научные основы спортивного менеджмента / В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, И. И. Переверзин // Теория и практика физ. культуры. 1998. № 5. С. 16–17.
- Малинин А. Б.* Менеджмент деятельности спортивных школ : учеб. пособие / А. Б. Малинин, В. А. Малинин. М. : Физ. культура, 2008. 240 с.
- Менеджмент и маркетинг в спорте : крат. словарь-справочник / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов. М. : Союз менеджеров СССР (Московское отделение), Школа спортивного бизнеса ГЦО-ЛИФК, 1991. 112 с.
- Назаров В. Л.* Компетенции в содержании труда менеджера в сфере физической культуры и спорта в современных условиях / В. Л. Назаров, Д. А. Обожина // Пед. образование в России. 2014. № 1. С. 40–44.

- Обожина Д. А.* Определение требований к профессиональной готовности менеджера в сфере физической культуры и спорта / Д. А. Обожина // Инновационные технологии в сфере физической культуры, спорта и молодежной политики : материалы Регион. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых ИФКСиМП. 28 марта 2012 г. Екатеринбург : Электрон. изд. УрФУ, 2012. С. 88–91.
- Обожина Д. А.* Полифункциональность деятельности менеджера в сфере физической культуры и спорта / Д. А. Обожина // Проблемы развития физической культуры, спорта, социального сервиса и туризма в новом тысячелетии : материалы Международ. науч.-практ. конф. Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2009 С. 104–105.
- Обожина Д. А.* Усложнение управленческой деятельности менеджера физкультурно-спортивной организации в рыночной экономике / Д. А. Обожина // Проблемы развития физической культуры, спорта и молодежной политики : материалы III Международ.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых. Екатеринбург : УрФУ, 2011. С. 148–151.
- Переверзин И. И.* Менеджмент спортивной организации : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. / И. И. Переверзин. М. : Физкультура и спорт, 2006. 464 с.
- Починкин А. В.* Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие. 2-е изд., доп и перераб. / А. В. Починкин. М. : Сов. спорт, 2010. 264 с.
- Самсонов И. И.* Менеджмент спортивной школы (нормативно-правовой аспект) : учеб.-метод. пособие / И. И. Самсонов, Т. В. Головина, Г. В. Поваляева. Омск : СибГУФК, 2010. 212 с.
- Сейранов С. Г.* Введение в менеджмент физической культуры и спорта : учеб.-метод. пособие / С. Г. Сейранов. М. : РГАФК, 1995. 90 с.
- Терминология спорта : толк. словарь спорт. терминов. Около 9 500 терминов / сост. Ф. П. Суслов, Д. А. Тышлер. М. : СпортАкадемПресс, 2001. 480 с.
- Шерин В. С.* Модель формирования компетентности управленческой деятельности специалиста по физической культуре и спорту / В. С. Шерин // Вестн. Томск. гос. ун-та. 2011. № 347 (июнь). С. 147–150.

Учебное издание

Обожина Диана Анатольевна

УПРАВЛЕНИЕ
ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Учебное пособие

Заведующий редакцией *М. А. Овечкина*
Редактор *Е. Е. Крамаревская*
Корректор *Е. Е. Крамаревская*
Компьютерная верстка *Н. Ю. Михайлов*

План выпуска 2017 г. Подписано в печать 11.10.2017.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Гарнитура Times.
Уч.-изд. л. 3,8. Усл. печ. л. 4,4. Тираж 50 экз. Заказ № 162.

Издательство Уральского университета
620000, Екатеринбург-83, ул. Тургенева, 4

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620000, Екатеринбург-83, ул. Тургенева, 4

Тел.: +7 (343) 350-56-64, 358-93-22

Факс: +7 (343) 358-93-06

E-mail: press-urfu@mail.ru

<http://print.urfu.ru>

