

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ЛЕСОСИБИРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал Сибирского федерального университета**

Кафедра базовых дисциплин  
кафедра

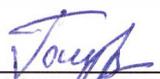
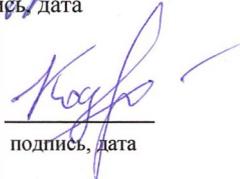
УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 С.В.Мамаева  
подпись                      инициалы, фамилия

« 10 » 06 2024г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

49.03.01 Физическая культура  
код и наименование направления подготовки

**МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФУНКЦИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ФИЗКУЛЬТУРНО-  
СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Руководитель	 подпись, дата	_____ должность, учёная степень	<u>Т.Н.Кочеткова</u> инициалы, фамилия
Выпускник	 подпись, дата		<u>И.В.Голубев</u> инициалы, фамилия
Нормоконтролер	 подпись, дата		<u>Е.М.Казанцев</u> инициалы, фамилия

Лесосибирск 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты исследования деятельности менеджера в области физкультуры и спорта.....	7
1.1 Профессионально- личностная модель менеджера физической культуры и спорта.....	7
1.2 Стили деятельности менеджеров спортивных организаций.....	22
1.3. Функции и принципы спортивного менеджмента.....	24
1.4.Методы менеджмента в сфере физической культуры и спорта.....	49
2. Практика применения функция менеджмента в области физкультуры и спорта, как основных для ФСО.....	55
2.1 Специфика деятельности менеджера физкультурно-спортивных организаций.....	55
2.2 Мотивации и стимулирования на производительность труда менеджера в физкультурно-спортивных организаций.....	57
2.3 Предложения по совершенствованию эффективности управление системы менеджера в физкультурно-спортивных организаций .....	64
Заключение.....	66
Список использованных источников.....	68
Приложение.....	73

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность: на сегодняшний день в России происходят значительные преобразования, которые касаются, прежде всего сферы управления. В большей степени изменениям подвергаются методы и стили управления, появляются новые требования и условия к современным руководителям, а также происходит переоценка роли менеджера в организации и улучшение качества его деятельности. С появлением рыночной экономики в нашей стране, термины «менеджмент» и «менеджер» основательно вошли в нашу жизнь и в наш словарный обиход. Соотношения между практической ролью менеджера в жизни общества и его социальным положением как руководителя находится практически на одном уровне управления. Вообще, у термина «менеджер» есть несколько трактовок. Например, менеджер – это человек, который профессионально занимается управленческой деятельностью и постоянно управляет функциями фирмы с целью сохранения её основных пропорций. Менеджмент – это специалист по управлению, разрабатывающий планы и определяющий что и когда делать, как и кто будет выполнять намеченное, а также осуществляющий контроль над персоналом. Эффективность деятельности организации напрямую зависит от менеджеров этой организации, потому как именно они влияют на результативность работы персонала. Также это является и основной задачей менеджера. А его целью служит обеспечение стабильной конкурентоспособности фирмы.

Спортивная организация имеет определенную внутреннюю структуру, основанную на специфике спортивной деятельности. В ней есть управления, департаменты, отделы, группы, команды. Иными словами, в спортивной организации существуют различные виды управленческой деятельности. Вместе с ними появляется структура взаимоотношений и подчиненности. Это значит, что менеджеры бывают разных классификации, и задачи они решают разные.

Физическая культура – могучее средство оздоровления и воспитания людей. Однако, благотворное влияние физической культуры на человека может быть использовано только при правильном, разумном её применении. Вряд ли нужно доказывать, что правильно применять физическую культуру можно, лишь хорошо зная её сущность и место в жизни нашего общества, влияние её на человека, имея представление о способах использования физических упражнений и других средств физического воспитания в оздоровительных и воспитательных целях.

Между тем далеко не всегда встречается правильный взгляд на физическую культуру и её роль в жизни человека.

Как важная часть воспитания народа, одно из средств укрепления здоровья, продления жизни и повышения работоспособности людей. Физическая культура и спорт помогают успешно претворять в жизнь величественный план дальнейшего экономического и культурного роста нашей страны, подъёма материального благосостояния народа. Занятия гимнастикой, туризмом любые регулярные физические тренировки людей различного возраста, пола, профессии делают их жизнь ярче, полнокровнее, интереснее.

Физическая культура и спорт является отраслью народного хозяйства, экономикой материально – технической базы и трудовых ресурсов сферы физической культуры и спорта, экономическим анализом деятельности физкультурно-спортивных организаций; основами и специфическими особенностями маркетинговой деятельности в сфере физической культуры, спорта. За последние годы экономические отношения в спорте и спортивной индустрии претерпели существенные изменения: радикальным образом преобразована макроэкономическая среда, качественно изменены отношения собственности в системе спортивных организаций и их инфраструктуре, поставлена на рыночную основу деятельность многих спортивных клубов, команд и федераций.

Сложные задачи по повышению эффективности физической культуры и спорта на всех уровнях предстоит решать выпускникам спортивных вузов. Естественно, что модернизировать сложившуюся систему экономических отношений в спорте, качественно улучшить параметры ее функционирования, могут только высококачественные и отлично подготовленные специалисты в области физической культуры и спорта. В свою очередь, подготовит таких специалистов невозможно без современных знаний, в первую очередь, знаний экономики спорта и предпринимательства, так как именно эти сферы являются определяющими для процветания физкультуры и спорта в целом. В современных российских условиях содержание работы имеет практическую значимость, и является актуальной.

По мере развития общества физическая активность и спорт все шире проникают во все сферы жизни людей, становятся все более значимой и неотъемлемой частью жизнедеятельности мировой цивилизации.

В настоящее время миллионы людей во всех странах мира ведут здоровый образ жизни, составной частью которого являются занятия физическими упражнениями и оздоровительной гимнастикой, участие в спортивных соревнованиях. Гигантскими темпами развивается в последние десятилетия и спорт высших достижений, постепенно превращаясь в целую индустрию спортивных и зрелищно-массовых мероприятий.

Социально-экономические изменения в российском обществе вызывают необходимость осмысления и широкого изучения вопросов организации и управления в сфере физической культуры и спорта на основе использования опыта, теории и практики менеджмента. Научная новизна исследования состоит в разработке и экспериментальном обосновании системы теоретических и методических положений, обеспечивающих продуктивную подготовку менеджеров для сферы физической культуры и спорта. В ходе её разработки впервые в проектировании учебной деятельности необходимой для подготовки спортивных менеджеров, сделан акцент на гуманитаризацию образовательного процесса, предполагающего

первоочередное развитие личности специалиста и соответствующих ей профессиональных качеств и способностей.

Исходя, из выше изложенного мы выделили объект, предмет, цель нашей работы. А также предложили гипотезу.

Объект исследования: процесс работы функции менеджера в области физической культуры и спорта.

Предмет исследования: методы и средства реализации функций спортивного менеджера в области физической культуры и спорта.

Цель: рассмотреть и проанализировать особенности реализации функции работы спортивного менеджера в области физической культуры и спорта и рекомендовать предложение по их совершенствованию

Гипотеза: предполагалось, что, работа спортивного менеджера будет способствовать лучшему освоению неиспользованных возможностей, выявив которые мы могли бы предложить рекомендации для их успешного применения в дальнейшей работе в области физической культуры и спорта, если будут выполнены следующие задачи:

1. провести анализ научно-методической литературы исследуемой проблеме в современных условиях работы спортивного менеджера ;
2. проанализировать существующие функции, методы и средства спортивного менеджмента в области физической культуры и спорта.
3. предложить практические рекомендации для применения успешной работы спортивного менеджмента в области физической культуры и спорта.

Методы исследования:

Для написания выпускной квалификационной работы нами использовались следующие методы:

1. Теоретические – анализ, наблюдение, сравнение, обобщение методического опыта работы;

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Объём работы составляет 81 страниц основного текста, введение, две главы, заключение, 3 таблиц, 4

рисунков, список использованных источников и приложения. По данной теме были опубликованы две статьи.

## 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА В ОБЛАСТИ ФИЗКУЛЬТУРЫ И СПОРТА

### 1.1 Профессионально - личностная модель менеджера физической культуры и спорта

Спортивный менеджмент является особым видом профессиональной деятельности, развитие которой связано с появлением профессиональных управляющих – спортивных менеджеров. В нашей стране такие специалисты появились недавно. Реформирование общества, появление рыночных отношений в сфере физической культуры и спорта, определили необходимость новых подходов к управленческой деятельности специалистов, начиная с подготовки студентов в вузах.

Физическая культура и спорт в современной России являются теми направлениями, которые необходимо интенсивно развивать. Во многом это обусловлено тем, что физическая составляющая оказывает воздействие на продолжительность жизни, на деторождение и т.д. Все это в целом сказывается на всей демографической политике государства, что приобретает особую актуальность в современных условиях. Сегодня просто необходимо обеспечить должное физическое развитие каждого члена российского общества.

Во многом это обусловлено тем, что достаточно популярным среди населения становится поддержание здорового образа жизни. Интересным является тот факт, что на региональном уровне область физической культуры и спорта обладает определенной самостоятельностью. В то же время важно

понимать, что отмечается и некоторое воздействие со стороны федеральных органов власти. Сегодня все больше исследователей склоняются к позиции о том, что есть необходимость пересмотреть положения законодательства в этой части.

Соответственно, стоит учитывать тот факт, что в данном направлении есть необходимость привлекать как можно больше населения муниципального образования. Само значение управления в данной области сводится к следующему:

- сформировать у населения муниципального образования целостное представление относительно спорта и физической культуры, а также об их значимости для человека в современных условиях;

- обеспечить вовлечение население муниципального образования в спортивную деятельность [9].

Управление физической культурой и спортом можно рассматривать с позиции видов деятельности, при помощи которых как раз и отмечается активное вовлечение людей в занятие спорта, обеспечение развития отрасли физической культуры не только в рамках муниципального образования, но и в целом в регионе, стране [32].

Органы власти со своей стороны предпринимают все необходимые меры для того, чтобы данную деятельность скоординировать. В этом процессе принимают активное участие и местные органы власти. В целом в процессе управления сферой физической культуры и спорта принимают участие различные органы.

Так, на сегодняшний день на муниципальном уровне сформирована цепь специализированных спортивных учреждений, которые реализуют мероприятия в области физической культуры и спорта. Большое значение имеет тот факт, что указанные учреждения рассчитаны на жителей муниципального учреждения различной возрастной категории. И здесь стоит выделить:

- спортивные школы и клубы;

- центры спортивной подготовки;
- детско-юношеские спортивно-технические и олимпийского резерва школы;
- спортивные сооружения;
- оборонные спортивно-технические организации;
- средства массовой информации в данной области [22].

В общем виде государственное управление стоит рассматривать в качестве определенного воздействия со стороны государства, которое оказывается на различные сферы деятельности.

В данном случае речь идет о сфере физической культуры и спорта. И здесь важно понимать, что такая деятельность основывается на ряде нормативно-правовых актов.

Муниципальное управление обладает особой спецификой и особенностями.

Так, муниципальное управление стоит рассматривать в качестве основной, базисной части местного самоуправления в целом. И здесь представляется возможным раскрыть основные составляющие на этот счет, а именно:

- организация должного взаимодействия между различными органами местного самоуправления;
- реализация взаимодействия в рамках деятельности между субъектами, которые обладают своей спецификой;
- улучшение качества жизни населения, а также уровня жизни жителей муниципального образования.

Важно учитывать тот факт, что на сегодняшний день существует как федеральное законодательство, которое касается управления в области физической культуры и спорта, так и нормативно-правовые акты регионального, муниципального характера [9].

Стоит принимать во внимание те задачи, которые касаются организации здорового времяпровождения для населения, а также развития

различных видов спортивной деятельности в рамках муниципального образования. Все это указывает на то, что спортивно-оздоровительные учреждения, которые существуют в рамках муниципального образования, должны быть доступными для населения. Органы муниципальной власти со своей стороны должны создать все необходимые для этого условия.

Так, можно обозначить некоторые основные задачи, которые касаются развития физической культуры и спорта:

- реализация и проведения различных мероприятий, которые имеют спортивную направленность;
- создание всех необходимых условий, при помощи которых будут развиваться физическая культура и спорт в рамках муниципального образования [13].

Стоит принимать во внимание тот факт, что муниципальной властью – это власть, для которой характерна соответствующая специфика. Помимо этого, важным моментом является тот факт, что в реализации такой власти активную роль занимает и само население

Физическая культура и спорт – это целое направление в политике Российского государства, которому стоит уделять повышенное внимание. В данном случае речь идет о решении вопросов такого характера не только на федеральном уровне, но также и на региональном и муниципальном. Несомненно, сегодня создаются различные программы по данным вопросам, идет процесс реализации таких программ, что имеет большое практическое значение в современных условиях. Это оказывает также положительное воздействие и на духовную составляющую человека.

Несомненно, развитие человека должно происходить в совершенно различных направлениях. Физическое развитие и двигательная активность – это действительно важная часть, которая позволяет:

- укрепить здоровье;
- приобрести определенные спортивные навыки;
- улучшить свое состояние здоровья;

- повысить работоспособность человека, а также создать все необходимые условия для повышения его продуктивности.

Спорт является составным элементом всей физической культуры в целом. Интересным является тот момент, что здесь достаточно часто проявляются и некоторые соревновательные элементы, которые также оказывают положительное воздействие на развитие человека.

Важно понимать, что спорт, а также физическая культура позволяет реализовывать следующие виды услуг, которые представляют особую важность:

- реализация различных занятий, которые могут носить как индивидуальный, так и групповой характер;

- реализация и проведения различных зрелищных мероприятий спортивной направленности;

- организация, подготовка и последующее использование различной спортивной инфраструктуры. Здесь представляется возможным выделить различные спортивные площадки, корты, иные места, где люди могут заниматься спортом [31].

Особое внимание стоит обратить и на субъекты, которые реализуют деятельность в области физической культуры и спорта. И здесь представляется возможным выделить:

- различные организации, в полномочия которых входит проведение работы спортивной направленности с населением (это могут быть различные спортивные клубы);

- учреждения, в полномочия которых входит реализация мероприятий по подготовке спортсменов для участия в спортивных соревнованиях, иных спортивных мероприятиях;

- организация мероприятий в области образования в сфере спорта, а также ведение контроля в данной области;

- выполнение мероприятий по осуществлению спортивной подготовке тех лиц, которые преследуют цели оборонного характера;

- проведение различных научных исследований в области физической культуры и спорта;

– Олимпийский комитет России;

– Паралимпийский комитет России;

– Сурдлимпийский комитет России;

– Специальная олимпиада России;

– органы власти всех уровней, которые занимаются поддержкой развития физической культуры и спорта;

– государственные органы власти, которые организуют работу организаций, готовящих специалистов в военно-прикладных видах спорта;

– профсоюзы;

– команды, спортсмены, тренеры и судья, специалисты в сфере физической культуры и спорта [8].

В ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» заложены основы, которые касаются реализации политики в области физической культуры и спорта. Помимо этого, предусмотрены и основные функции, задачи, которые стоят перед органами власти в части реализации данного направления государственной политики.

Отмечают и иные акты, в которых также сосредоточены полномочия органов власти в данной области правоотношений.

Важно понимать, что на сегодняшний день существует отдельная процедура, в рамках которой представляется возможным создать, ликвидировать, реорганизовать спортивные учреждения. Тут есть определенные нюансы, которые стоит принимать во внимание.

Среди исследователей особое внимание уделяется и муниципальным программам, в которых делается акцент на необходимость поддержания физической культуры на должном уровне в муниципальном образовании среди населения. Получается, что органы местного самоуправления должны создать все необходимые для этого условия [9].

Так, органы местного самоуправления со своей стороны, как раз и ведут подготовку указанных программ. При этом такие программы нацелены на следующее:

- оказать соответствующие услуги воспитательного характера в области физической культуры и спорта. При этом стоит понимать, что данные услуги по своим характеристикам должны соответствовать всем утвержденным государственным стандартам в данной области, а также принимать во внимание и различные образовательные стандарты;

- осуществление пропагандистской работы в части привития населения здорового образа жизни, важности физической культуры и спорта. Это можно достигнуть за счет того, что население будет вовлекаться в массовые занятия спортом;

- информирование населения относительно важности физической культуры и спорта, а также необходимости поддержания спортивной формы, систематических занятий спортом;

- организация различной спортивной инфраструктуры – это проявляется в строительстве спортивных площадок, спортивных учреждений, а также в приобретении и соответствующего инвентаря.

Важно понимать, что здоровье населения любого государства, а также достижение высоких спортивных результатов, как на национальном, так и на международном уровне, представляется возможным только при должном подходе. Именно поэтому в последнее время стали особое внимание уделять также и дворовому спорту. Указанный перечень вопросов входит в полномочия органов местного самоуправления.

Вообще стоит учитывать тот факт, что на органы местного самоуправления возлагается значительное количество полномочий в совершенно различных сферах. Это касается и сферы физической культуры и спорта. Так, в указанном направлении представляется возможным обозначить следующие полномочия:

- формулировка основных направлений развития сферы физической культуры и спорта муниципального образования;
- разработка различных программ на муниципальном уровне, а также их практическое внедрение, что позволит обеспечить популярность спорта и основ здорового образа жизни в муниципальном образовании;
- обеспечение развития спорта и физической культуры в рамках образовательных учреждений;
- реализация программ, которые направлены на развитие массового спорта;
- с учетом положений законодательства присвоение различных спортивных разрядов;
- развитие всех необходимых условий для успешного формирования и совершенствования основ физической культуры и спорта в современных условиях;
- формирование чувства важности и необходимости спорта в жизни каждого человека вне зависимости от возрастных или иных других особенностей;
- проведение мероприятия спортивной направленности, при помощи которых также можно раскрыть важность и особое значение спорта в жизни каждого человека;
- организация спортивной и оздоровительной деятельности для жителей муниципальных образований, с учетом их потребностей, возрастных особенностей;
- формирование и реализация различных планов в сфере спортивной политики государства;
- реализация соответствующих медицинских мероприятий при проведении спортивных мероприятий [41].

Таким образом, с уверенностью можно сказать о том, что политика Российского государства в вопросах физической культуры и спорта приобретает особую актуальность. Есть необходимость обеспечить развитие

здоровой нации, а также сформировать и хорошую демографическую политику в стране. Все это как раз и представляется возможным достигнуть за счет физической культуры и спорта. Важным моментом является то, что спорт должен быть доступным для населения. Именно поэтому ведется расширения секций, кружков, которые будут оказывать свои услуги на безвозмездной основе или же за небольшую оплату.

Важно понимать, что реализация политики в области физической культуры и спорта должна носить именно комплексный характер. Речь идет. Как о реализации совокупности мер, так и о реализации различных программ, которые касаются развития спорта на уровне муниципальных образований. Такие мероприятия в любом случае должны носить именно комплексный характер, что стоит принимать во внимание в практической деятельности.

Управление в области физической культуры и спорта на муниципальном уровне – это деятельность, которая возлагается на соответствующие органы власти и заключающаяся в формировании грамотной политики, посредством которой будет популяризироваться важность спорта. Именно с муниципального уровня необходимо начинать формирование и обеспечение населения соответствующей спортивной инфраструктурой.

Физическая культура и спорт – это области деятельности муниципального образования, над которыми необходимо интенсивно работать. Это обусловлено тем, что здесь наблюдается взаимосвязь со здоровьем региона в целом, что весьма важно в современных условиях.

Согласно мнениям теоретиков по менеджменту, насколько многогранна управляемая система, настолько больше и строже предъявляются требования к менеджеру. Так как единственная ошибка, допущенная со стороны менеджера, может дорого обойтись всему обществу, то экономике и нравственности может остановить весь ход действий.

В условиях трудностей в системе управления спортом и физической культурой населения и предъявляемых к ней строгих требований, работа менеджера очень емка и сложна. Причиной этому может быть то, что она считается социальным, экономическим и профилактическим процессом, обеспечивающим здоровье населения. То есть: здоровье народа – богатство страны. Это на сегодняшний день является приоритетным направлением политики нашего правительства. Данная деятельность в сфере физической культуры и спорта ускоряет формирование менеджера и его стабильность, повышает его авторитет и направляет на самостоятельность. Практическая работа менеджера физической культуры и спорта, проводимая в масштабе области, города, района, является основой для начального формирования его научной деятельности. Следовательно, будут поэтапно формироваться и начальные навыки. Искусство управления в краткий срок может полностью изменить отношение людей к труду, морали, поведению. Для этого менеджер по физической культуре и спорту должен обладать следующими нравственными и профессиональными качествами: педагог- организатор, имеющий культуру речи, четко и верно осуществляющий подбор подчиненных и воспитанников, создающий здоровую рабочую атмосферу, уважающий мнения других, имеющий вокруг себя инициативных подчиненных, развивающий сильный коллектив; понимающий сотрудников, справедливый, юридически грамотный, одевающийся со вкусом, элегантный, добродушный, отзывчивый, коммуникабельный, позитивно понимающий критику, должен уметь вести разговоры на различные темы, знать основы наук, быть всегда и во всем осведомленным и др. Эти качества, наряду с умениями эффективно управлять физической культурой и спортом населения, в другой жизненной деятельности общества имеют большое значение. Вышеперечисленное хоть и не раскрывает полностью содержание деятельности менеджера по физической культуре и спорту, но в определенной степени влияет на критерии оценки его деятельности. Основу имиджа менеджера физической культуры и спорта полнее отражает его

профессиональные способности, также управленческая подготовка имеет немаловажное значение. В эффективности ведения деятельности менеджера, если первое место занимает его личностно-человеческие качества, то его личностно-управленческие способности занимают второе место.

Исходя из концепции, направляющей отрасль физической культуры и спорта на социальную сферу, необходимо отметить значение, направленное на выполнение воспитательных задач и задач физической культуры.

В свою очередь спортивный менеджер, должен обеспечить следующее:

1. Внедрять в практику по физической культуре и спорту рекомендации, основанные на результатах научных и практических исследований.

2. Осуществлять физическое воспитание и профессиональное образование по физической культуре и спорта среди населения, начиная с ранних лет.

3. Пропагандировать физическую культуру и спорт посредством проведения популярных развлекательных, показательных и спортивных мероприятий.

4. Проводить профилактику среди населения к потребности здоровому образу жизни посредством проведения спортивных мероприятий.

Менеджера физической культуры и спорта в обобщенном виде можно представить следующим образом:

Менеджер по физической культуре и спорту должен обладать знаниями по управленческой психологии, социологии, экономике, праву, экономической психологии, эстетике, этике и другими научными основами. С помощью этого комплекса знаний, он, обладая навыками и умениями по принятию и решению постановлений, должен уметь ответить на следующие вопросы: «кто, что делает?», «как выполняет?», «кто ответственный?». Каждый из нас участвует в процессе управления в качестве работника-служащего, раньше не обращали внимание на слова «управляющий», «управляемый», «управление». Они были понятны руководителям и

подчиненным. А сейчас, в условиях рыночной экономики понятия «управление», «управляющий» раскрывают деятельность специалистов, от которых зависит будущее той или иной отрасли, мастеров своего дела, умеющих работать с персоналом, специалистов, стремящихся к нововведениям и добивающихся высоких результатов.

Управление движениями по физической культуре и спорту населения имеет своеобразные особенности :

- так как движения по физической культуре связаны с сохранением и укреплением здоровья народа, то важной особенностью является понятие нравственности. Посредством формирования подрастающего поколения, мы служим и для нашей Родины;

-управление движениями по физической культуре, являясь результатом четко выраженной науки и искусства посредством показателей качества, особенно ценными являются взаимоотношения людей;

-межличностное, государственное и общественное единство, отражающее содержание управления, их взаимосвязь;

-широкое участие общественности в управлении физической культурой и спортом;

-регулярная модернизация форм управления физической культуры и спорта, широкое использование экономических, социально-психологических, организационно-педагогических методов и др.

Еще один испытанный и надежный метод в физической культуре и спорта – это по системное управление или управление, разделенное на системы. Основное условие по системного управления, являясь связью и обратной связью, устанавливая связь и обратную связь между районными, городскими и областными высшими и среднеспециальными учебными заведениями, создает мощную и надежную систему управления. Для этого, конечно, будут необходимы современные средства связи. В управлении физической культуры и спорта в соответствии с месячным, годовым и перспективным периодами важное значение имеет определение целей и

задач, в достижении поставленной цели необходимо использовать все силы и возможности.

В управлении физической культуры и спорта большое значение имеет качество обслуживания населения. Предоставление клиентам льгот, усиление пропаганды, быть общительным, быть постоянно на связи, воодушевлять к работе - все это служит условием для эффективности управления.

В управлении физической культуры и спорта особенности качеств управляющих можно разделить на 2 группы:

**1 группа:**

Руководитель – управляющий, издающий приказы подчиненным. Например, представлять информации и уверенно управлять.

**2 группа:**

Для составления плана необходимо прислушиваться мнений служащих; давать и принимать советы.

Часть своих обязанностей предоставляет служащим, и вместе составляют план действий.

Имеются положительные и отрицательные стороны методов управления в обеих группах. В деятельности управляющего если учесть ведущее значение самостоятельных действий, методы, используемые в группе Б могут быть немного эффективнее. Чтобы достичь успехов в управлении мы должны работать на уровне требований общества. В противном случае может оказаться иначе. И мы будем вести себя скованно, потому что всегда будем ждать свыше распоряжения.

Для того, чтобы жить свободно, действовать и управлять свободно, мы в первую очередь должны в совершенстве знать законы нашего государства, государственной системы, профессиональные требования, обладать высоким профессиональным мастерством и, конечно, должны твердо верить в себя, в правильность выполняемой нами работы, в оказание пользы обществу и всему человечеству.

Учитывая показательную функцию физической культуры и спорта, эта сфера имеет наиважнейшее финансово – экономическое значение. Лидирующее положение экономической компетенции обусловлено спецификой работы спортивного менеджера, связанной с анализом экономической ситуации и привлечением финансовых ресурсов в спортивную организацию, с составлением финансово-экономической документации спортивной организации (отчетов, балансов, смет, бизнес-планов и др.), с необходимостью перехода всех спортивных организаций (в том числе и бюджетных) на режим самоокупаемости и самофинансирования. Физическая культура и спорт были всегда связаны с экономикой, причем эта связь носит взаимозависимый характер. Двойственный характер проявляется в том, что в первую очередь физическая культура и спорт оказывают огромное влияние на экономику страны: повышается средняя продолжительность жизни, увеличивается работоспособность населения, снижается уровень заболеваемости, происходит сплочение и объединение населения страны посредством развития зрелищных спортивных мероприятий и массового спорта. В свою очередь экономика также оказывает влияние на физическую культуру и спорт. Это проявляется в финансировании данной отрасли, в строительстве спортивных сооружений, в проведении физкультурно-спортивных мероприятий, в подготовке национальных спортивных команд, в оплате труда работников сферы физической культуры и спорта, в разработке нормативов и стандартов, в развитии предприятий спортивной промышленности. Именно эта взаимозависимость экономики и физической культуры и обусловила лидирующее положение экономической компетенции среди остальных профессиональных компетенций у будущих менеджеров по физической культуре и спорту.

В результате исследования были выявлены основные дисциплины, которые целесообразно использовать в процессе формирования экономической компетенции: «Экономика», «Экономика физической культуры и спорта».

культуры», «Маркетинг физической культуры», «Менеджмент физической культуры и спорта». В процессе изучения названных дисциплин осуществляется подготовка будущего спортивного менеджера к профессиональной деятельности, выражающейся в способности и готовности студента применять полученные знания в области бюджетного и внебюджетного финансирования спортивных организаций, а также в вопросах управления спортивными организациями и иными спортивными объектами отрасли физической культуры и спорта. Анализ научной литературы по проблеме исследования позволил спроектировать модель формирования экономической компетенции, основывающейся на требованиях к подготовке менеджеров по физической культуре и спорту. Данная модель включает в себя три основных уровня: методологический уровень, учебно-методический уровень, результативный уровень. Методологический уровень модели формирования экономической компетенции у менеджеров по физической культуре опирается на требования и предпосылки формирования данной компетенции со стороны современного рынка труда, тенденции развития рыночной экономики и требования федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки «Физическая культура». На основе этих требований и предпосылок был выявлен мотивационноцелевой компонент модели формирования экономической компетенции у спортивных менеджеров, предполагающий иерархию целей, лидирующее положение среди которых занимает экономическая подготовка будущих менеджеров, способных решать организационно-управленческие проблемы, возникающие в ходе работы спортивной организации. Учебно-методический уровень включает в себя технологический компонент, объединяющий методы, средства и формы обучения, а также комплекс педагогических условий формирования экономической компетенции у спортивных менеджеров, включающий решение ситуационных задач на практических занятиях по циклу экономических дисциплин; прохождение практики в спортивных

организациях в качестве спортивных менеджеров; разработку и внедрение педагогической технологии, направленной на формирование основных компонентов экономической компетенции; организацию занятий в форме межсубъектного диалога преподавателя и студентов; осознание перспективы будущей профессиональной деятельности и создание портфолио своих достижений. Результативный уровень объединяет уровни сформированности данной компетенции: низкий (недостаточный), средний (минимально-допустимый или достаточный) и высокий (повышенный). Этот уровень также охватывает комплекс диагностического инструментария.

В результате проведенного исследования были разработаны основные критерии и показатели сформированности экономической компетенции менеджеров по физической культуре, которые характеризуют объем и глубину знаний, выработку умения применять полученные экономические знания, способность решать разнообразные задачи личной и профессиональной самореализации .

Таким образом, профессионально-личностная модель менеджера физической культуры и спорта представлена как система, элементами которой являются профессиональные знания, умения и навыки, формирующиеся при помощи современных технологий, предполагающих использование широких возможностей интеграции естественных гуманитарных наук, реализацию межпредметных связей в процессе его работы, основанной на содержание образования.

## **1.2 Стили деятельности менеджеров спортивных организаций**

Эффективность работы ФСО зависит от личностных качеств руководителей и стиля их работы. Стил ь работы возникает путем

интеграции, взаимодействия личностных качеств руководителя и применяемых им методов управления.

Исходя из изложенного, стиль профессиональной деятельности спортивного менеджера можно определить как совокупность принципов и наиболее устойчивых методов управления при достижении основных целей организации и реализации функций менеджмента, а также как характер его взаимоотношений с подчиненными, равными по рангу коллегами и вышестоящими руководителями.

Теория менеджмента делит управленческие отношения на демократические и авторитарные. В соответствии с этим в теории менеджмента принято выделять три стиля управления: авторитарный, демократический и либеральный.

Авторитарный стиль работы характеризуется чрезмерной централизацией власти, жестким регламентированием деятельности подчиненных. При авторитарном стиле исчезает простота в отношениях руководителя с подчиненными, теряется доверие и уважение. Менеджер неизбежно становится автократом в двух случаях:

- 1) когда он по своим личностным качествам и уровню профессиональной подготовленности ниже людей, которыми руководит;
- 2) когда подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру и низкий уровень дисциплины и ответственности за порученное дело.

Демократический стиль работы основывается на применении методов убеждения и положительной мотивации. Этот стиль опирается на сознательность и положительные качества подчиненных, руководитель демократического стиля опирается на мнение коллектива, предоставляет подчиненным самостоятельность в принятии решений, создает необходимые условия для их работы. Такой руководитель заботится об удовлетворении потребностей подчиненных, уважительно относится к людям.

Либеральный стиль работы менеджера характеризуется отсутствием перспективы и масштабности мышления, безынициативностью и ожиданием указаний сверху. Руководитель либерального стиля слабо контролирует деятельность подчиненных, вследствие чего управление отличается низкой результативностью.

### **1.3. Функции и принципы спортивного менеджмента**

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

Общие функции менеджмента. Возникновение функций менеджмента в сфере физической культуры - объективный процесс. Управление физической культурой и спортом можно рассматривать как процесс последовательно сменяющихся, логически следующих друг за другом действий, носящих повторяющийся, циклический характер. Такие действия субъекта управления, соответствующие последовательно сменяющимся стадиям управленческого цикла, получили название общих функций менеджмента. В их составе выделяют: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Хотелось бы добавить в работу спортивного менеджера такую функцию как координация. Он координирует на протяжении своей работы все выше перечисленные функции.

Общие функции, раскрывая технологию социального управления, универсальны, так как характеризуют любой процесс управления независимо

от его отраслевой специфики и размера управляемой организации. Выделяемые по признаку временной цикличности функции получили название общих (основных) функций менеджмента. Взаимосвязь между этими функциями может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления.



Рисунок 1.

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

### **Первая функция – планирование:**

Планирование - это стадия управленческой деятельности, содержанием которой является определение целей деятельности организации на предстоящий период и необходимых для этого ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, информационных). Планирование с точки зрения технологии представляет собой систему технико-экономических расчетов, представленных в форме таблиц, графиков и моделей, определяющих пути достижения цели. Результатом планирования является план. План включает:

цели и задачи организации на предстоящий период, мероприятия, комплекс необходимых ресурсов с распределением их по целям и задачам, ответственных исполнителей и сроки выполнения плановых мероприятий. Различают стратегическое и оперативное планирование. Основой стратегического планирования является составление прогнозов, показывающих возможные направления развития объекта.

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

### **Вторая функция – организационная:**

Также важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с

результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.

2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления: установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования; распределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; организация информационных потоков; выбор соответствующих технических средств.

Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделения, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Классификация организационных структур.

#### А). Организационная структура по продукту.

Предполагает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделении - производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продуктов. При этом предполагается, что специализация производственных отделений в материнской компании по отдельным видам или группам продуктов и передача им полномочий по управлению производственными и сбытовыми дочерними компаниями. Функциональные службы производственных отделений одновременно поддерживают тесные контакты с соответствующими центральными службами, получая от них указания по всем вопросам проведения единой политики и координации деятельности в рамках фирмы в целом.

Поскольку производственное отделение само выступает центром прибыли, оно осуществляет не только финансовый, но и оперативный контроль за деятельностью предприятий во всемирном масштабе. Этот контроль часто реализуется путём совместных или переплетающихся директоратов дополняется поездками руководителя производственного отделения на конкретные дочерние предприятия.

#### Б). Организационная структура по региону.

Предполагается, что управленческая ответственность за деятельность крупной компанией распределяется между самостоятельными подразделениями. Эти подразделения по содержанию и характеру деятельности могут выступать как производственные отделения и быть центром прибыли и ответственности. Они осуществляют координацию деятельности дочерних и производственных компаний по всем видам продуктов. Подразделение возглавляет распорядитель, который подчиняется непосредственно высшему руководству и осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами. Он может иметь в своем подчинении управляющих отдельными отделами.

#### В). Смешанная структура.

Предполагает сочетание различных типов организационных структур управления.

Наиболее распространено сочетание отраслевого и регионального принципов при построении организационной структуры. Эта структура наиболее распространена. Это отражает общие закономерности развития процесса производства в современных условиях, который требует комплексного подхода к формированию организационной структуры фирмы с учетом охвата всех сторон, направлений и сфер деятельности. В этих условиях сочетание отраслевого и регионального аспектов наиболее полно удовлетворяет потребностям развития фирмы.

Таким образом, организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.[5]

### **Третья функция – мотивационная:**

При планировании и организации работы менеджер определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, менеджер получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотив - это побудительная причина, повод к деятельности[8]. Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Чтобы понять смысл теории содержательной и процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Потребности - это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности

служат мотивом к действию. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы. Теория мотивации представляет собой специальную область знаний, которая формировалась последовательно с начала 20 века.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы [9].

Согласно теории Маслоу, пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминант определяет поведение человека. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично потребности нижнего уровня. Однако эта иерархическая структура не является абсолютно жесткой и строгой. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера - Лоулера.

Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда

будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания «затраты труда - результаты», ожидания - «результаты - вознаграждение» и валентности (т.е. относительной степени удовлетворения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его. Получившая широкую поддержку модель Портера - Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера - Лоулера результативность труда продолжает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей организации.

#### **Четвертая функция – контроль:**

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.

В сфере физической культуры осуществляются следующие виды контроля: государственный, ведомственный (отраслевой) и общественный. По времени существуют - текущий, предварительный и заключительный виды контроля.

Виды контроля:

Государственный контроль по вопросам физической культуры возложен на комитеты по физической культуре и спорту министерства и ведомства. Общественный контроль в сфере физической культуры организуют и проводят общественные организации, ассоциации, фонды и т.п.

При осуществлении контроля и проверки исполнения должны соблюдаться основные принципы: объективность, систематичность, гласность, эффективность.

Наиболее распространенными видами контроля работы (проверок) в зависимости от поставленных задач и содержания являются: комплексная, выборочная, плановая, сравнительная, разовая, внезапная и другие проверки.

К основным формам контроля можно отнести: формы контроля «снизу» - письма, сигналы, собрания, активы, жалобы, критика; формы контроля «сверху» - рейды, ревизия, выезды на объект, смотры, вызовы, инвентаризация.

#### **Пятая функция – стимулирование:**

Стимулирование - это функция, связанная с процессом активации деятельности людей и трудовых коллективов, обеспечивает работников в повышении результатов своего труда[10]. Эта функция используется для морального и материального поощрения работников в зависимости от

качества и количества затраченного труда. Предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно, т.е. выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее. Здесь стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более производительно, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более производительно. Т.е. появления у работника мотивов к более эффективному труду и реализации этого мотива (мотивов) в процессе труда. Хотя стимулы и побуждают человека трудиться, но их одних еще недостаточно для производительного труда. Система стимулов и мотивов должна опираться на определенную базу - нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за заранее оговоренные вознаграждения должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования нет еще места. Здесь сфера контролируемой деятельности и работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявленных требований.

Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ должно быть как минимум два: частичная выплата вознаграждения или разрыв трудовых отношений. Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения.

Дисциплина несет в себе элементы принуждения, ограничения свободы действий. Однако грань между контролем и стимулированием условна и подвижна, т.к. работник с сильной мотивацией обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения. Система стимулирования вырастает как бы из административно-правовых методов управления, но не заменяет их, т.к. стимулирование труда эффективно в том случае, если органы управления умеют добиваться того уровня, за который

платят. Цель стимулирования - не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

По виду потребностей, которые удовлетворяют стимулы, последние можно разделить на внутренние и внешние. К первым относят чувства самоуважения, удовлетворения от достижения результатов, ощущения содержательности и значимости своего труда «роскошь человеческого общения», возникающего в процессе выполнения работы и другие. Их также можно назвать моральными стимулами. Внешним вознаграждением является то, что предоставляется компанией взамен выполненной работы: заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признания, разнообразные льготы и поощрения. Их также можно назвать денежными и материально-социальными стимулами.

Система стимулирования труда:

А). Материальное денежное стимулирование.

Деньги - это наиболее очевидный и наиболее используемый способ, которым организация может вознаградить сотрудников.

Б). Материально-социальные стимулы.

К ним относят:

- создание необходимых условий высокопроизводительного труда. К таким условиям относят: оптимальную организацию рабочего места, отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных), достаточную освещенность, темп, режим труда и др.

- возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу. Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие - только психическое состояние человека, являющееся следствием однообразия работы.

- стимулирование свободным временем. В результате недостатка свободного времени многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки.

- улучшение отношений в коллективе.

К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние работающих, относят авторитет и особенности личности руководителя, стиль его руководства, совместимость членов коллектива по характерам, ценностным ориентациям, эмоциональным и другим свойствам, наличие влиятельных лидеров в неофициальных группах и отношение этих лидеров к производственным задачам, стоящим перед коллективом и т.п.

- продвижение по службе.

Один из наиболее действенных стимулов, т.к. во-первых, при этом повышается оклад; во-вторых, расширяется круг полномочий и соответственно работник становится причастен к принятию важных решений; в-третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки; в-четвертых, повышает доступ к информации.

Морально-психологические стимулы.

Эти стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции. В отличие от вышеописанных стимулов моральные являются внутренними стимулами, т.е. напрямую ими нельзя воздействовать на человека[11].

Гуманизация отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как объекта менеджмента.

Гуманизация касается этики деятельности, природы и механизмов воздействия как одной из сторон социальной деятельности человека. С помощью функции гуманизации формируется и развивается культура фирмы, культура управления[12].

Корпоративность - новая функция менеджмента включает в себя виды деятельности по формированию атмосферы фирмы, её социально-психологического климата[13].

Конкретные функции менеджмента - это узко специализированные виды управленческой деятельности по управлению конкретными объектами, организациями[14]. Также можно охарактеризовать как часть общей функции управления, содержащая сравнительно однородный состав задач управления и обособливаемая в интересах специализации управленческого труда и повышения на этой основе эффективности управления. Они более обособлены, представляют собой самостоятельные области профессиональной деятельности. Именно на основе анализа конкретных функций формируют структуру управления, осуществляют подбор и расстановку кадров, разрабатывают системы информации, организации делопроизводства. Конкретные функции управления позволят четко определить, что, кому и когда делать. Выполнение конкретных функций в комплексе составляет процесс управления организацией (предприятием). Отсюда можно сделать основной вывод, что выполнение конкретных функций зависит от компетентности, гибкости, оперативности, предприимчивости менеджеров и, как следствие, успешное выполнение производственных заданий, качество работы и продукции, конкурентоспособность выпускаемого продукта.

Конкретные функции менеджмента группируются по определенным признакам объекта управления. Например, в управлении предприятием такими признаками являются воздействия: на все сферы деятельности предприятия, на отдельные стадии производственного процесса, на отдельные факторы производства. Состав конкретных функций управления в системе управления компанией определяет состав функциональных органов управления. Состав конкретных функций управления зависит главным образом от масштаба организации и степени диверсификации деятельности: чем больше масштаб организации и разнообразнее ее деятельность, тем уже

специализация менеджеров и в большей степени дифференцируются конкретные функции. Так, из функции рационализации производства и технологии может быть выделена функция координации технических разработок; функция маркетинга может быть расчленена на функции: маркетинговые исследования, реклама, сбыт, послепродажное обслуживание; не исключено, что целесообразно выделить конкретную функцию связи с общественностью и т. д. На предприятиях малых масштабов нет необходимости в узкой специализации менеджеров и конкретные функции укрупняются.

Специальная функция управления есть подфункция конкретной функции, ориентированная на достижение определенной цели деятельности, то есть на достижение установленных стратегической программой (планом) конечных результатов деятельности по соответствующей конкретной стратегии (направлению деятельности) [15].

Состав специальных функций, принадлежащих к той или иной конкретной функции, определяет ответственность конкретного органа управления за достижение тех или иных целей.

Состав специальных функций, принадлежащих к различным конкретным функциям (органам управления) но ориентированных на одну и ту же цель, определяет зоны ответственности функциональных органов управления за достижение данной цели.

Наиболее распространенными конкретными (производственно-хозяйственными или специфическими) функциями являются:

- оперативное планирование и управление производством
- управление технологической подготовкой и научно-техническим развитием производства
- управление технической подготовкой, ремонтным, транспортным и др. видами обслуживания
- прогнозирование и технико-экономическое планирование

- управление трудовыми ресурсами и социальным развитием коллектива

- управление материально-техническим снабжением и сбытом продукции (маркетинг)

- управление капитальным строительством и реконструкцией

- управление финансовыми ресурсами и учет

- управление хозяйственным обслуживанием

Для осуществления непрерывности производственного процесса необходимо скоординировать действия всех конкретных функций, что достигается функцией общего (линейного) руководства предприятием и его внутрихозяйственными подразделениями.

Таким образом, весь комплекс функций управления ФСО организация можно разделить на функции: общего (линейного) руководства, специализированного (функционального) и технического обслуживания. Соответственно и управленческий персонал разделяется на три категории:

1. линейный персонал (руководители), к которым относятся работники аппарата управления, наделенные правом принятия решений и руководящие коллективами - это руководитель предприятия, его заместители, управляющие отделениями (начальники производств. Участков).

2. функциональный персонал (специалисты)-работники, осуществляющие управление техническими, технологическими и другими отдельными процессами и элементами производства и обеспечивающие подготовку решений для руководителей по своей области деятельности. К специалистам относятся агрономы, зоотехники, экономисты, инженеры и т.д.

3. вспомогательно-технические работники (обслуживающий персонал) - обеспечивают первые две группы своевременной и достоверной информацией для принятия решений, создают условия для реализации основных функций управления (учетчики, агенты - экспедиторы, кладовщики, кассиры, секретари, машинистки и т.д.).

Для выполнения общих функций создается аппарат управления - система взаимосвязанных и взаимодействующих звеньев (отделов) и отдельных работников, наделенных соответствующими полномочиями для осуществления эффективного управления предприятием. Для выполнения той или иной конкретной функции создаются структурные подразделения (службы, отделы, сектора).

Таким образом, конкретные функции управления спортивной организацией можно рассматривать как системные компоненты ее менеджмента.

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

К основным принципам менеджмента в физической культуре и спорте можно отнести следующие: принцип демократического централизма, закрепленный в конституционном положении о том, что общие вопросы физической культуры и спорта находятся в совместном ведении Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, и проявляющийся в сочетании централизованного управления отраслью со стороны федерального органа исполнительной власти в области физической культуры и спорта и самостоятельности в управлении отраслью со стороны соответствующих органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, и т.д.;

Принцип научности, заключающийся в необходимости построения всей системы менеджмента (управления) на новейших научных данных, характеризующих закономерности и объективные тенденции развития физической культуры и спорта и т.п., использования индивидуального (персонифицированного) подхода к каждому объекту воздействия, осуществления критической оценки эффективности принимаемых решений,

применения современных средств и методов обработки управленческой информации, организационной техники и др.;

Принцип плановости, означающий установление на определенный период направлений, темпов и пропорций развития физической культуры и спорта, физкультурно-спортивной организации и т. п. Наиболее характерными проявлениями этого принципа являются плановое финансирование физической культуры и спорта из бюджетов различных уровней, в первую очередь с использованием ведомственной классификации, построение деятельности физкультурно-спортивной организации на основе бизнес-плана и иных видов планов и др.;

Принцип иерархичности, подразумевающий наличие различных взаимосвязанных уровней управления физической культурой и спортом (федеральный уровень, уровень субъекта Российской Федерации, местный -- районный, городской -- уровень) и менеджмента физкультурно-спортивной организацией (менеджеры высшего, среднего и первичного уровней);

Принцип сочетания отраслевого и территориального управления, базирующийся на существующем административно-территориальном делении страны и отраслевой структуре народного хозяйства и означающий, например, что физкультурно-спортивная организация может быть создана и может функционировать как по отраслевому (например, физкультурно-спортивный клуб образовательного учреждения, промышленного предприятия, учреждения и т.п.; физкультурно-спортивные общества «Динамо», «Спартак», «Урожай», «Юность России» и т.п.), так и по территориальному (физкультурно-спортивный клуб по месту жительства и т. п.) принципу;

Принцип экономичности и эффективности, предполагающий возможно большую экономию сил и наиболее производительное применение труда. С точки зрения теории в менеджменте (управлении) данный принцип не в последнюю очередь ориентирован на сокращение численности административно-управленческого аппарата. Названный принцип

проявляется и в так называемой норме управляемости: большинство специалистов придерживаются мнения, что контроль руководителя над исполнителями будет достаточно эффективным, если численность последних не превышает 10-12 человек;

принцип ответственности, означающий в первую очередь обязательное установление прав, обязанностей и ответственности подразделений физкультурно-спортивной организации, их руководителей и сотрудников в форме различных нормативно-правовых документов (положений, должностных инструкций, приказов, распоряжений и т.п.). В настоящее время все большее внимание уделяется использованию этого принципа применительно к так называемой социальной ответственности, т.е. ответственности бизнеса перед социумом, реализуемой, например, в форме спонсорской поддержки развития физической культуры и спорта и т.д. Принцип ответственности на практике тесно связан с делегированием полномочий, когда руководитель передает часть своих прав, обязанностей и ответственности компетентным подчиненным, а также с так называемым «принципом первого руководителя», подразумевающим обязательность непосредственного участия первого руководителя в подготовке принципиально важных для деятельности организации документов и их реализации (например, в разработке и реализации бизнес-плана и т.п.);

Принцип сочетания материального и морального стимулирования основывается на утверждении, что «всякая крайность (либо моральное, либо материальное стимулирование) есть признак ограниченности». Одним из наиболее ярких проявлений использования этого принципа в отрасли «физическая культура и спорт» является присвоение сотрудникам различных физкультурно-спортивных организаций государственных наград (моральное стимулирование в виде признания со стороны общества заслуг конкретного работника), которое предполагает надбавку к заработной плате (материальное стимулирование труда конкретного работника), и др.

Современный спортивный менеджмент, осуществляемый на основе принципов, позволяет:

- улучшать взаимоотношения между сотрудниками для повышения эффективности результатов работы;
- выявлять потребности работников и изыскивать возможности их удовлетворения;
- оказывать влияние на членов организации и привлекать их к решению задач, стоящих перед организацией;
- использовать особенности традиций страны, ее истории и культуры, применяя их в модернизированной системе управления.

Трудовые функции, входящие в профессиональный стандарт менеджера в области физкультуры и спорта, можно представить в виде таблицы:

Таблица 1. - Обобщенные трудовые функции

Код	Деятельность	Уровень квалификации	Наименование
А1	Руководство деятельностью в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях, осуществляющих деятельность в области физической культуры и спорта	6	Управление эксплуатацией инвентаря и оборудования, используемого для деятельности в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях
			Управление персоналом, задействованным в физкультурно-спортивной работе по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях
			Руководство физкультурно-оздоровительной и спортивной деятельностью по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях
			Контроль и учет деятельности в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях
В2	Руководство планированием,	6	Разработка и утверждение текущих и перспективных планов работы, определение

	аналитической и методической деятельностью в области физической культуры и спорта		<p>целевых показателей деятельности</p> <p>Руководство методическим и информационным обеспечением деятельности физкультурно-спортивной организации</p> <p>Контроль и учет исполнения планов, результатов информационного и методического обеспечения деятельности физкультурно-спортивной организации</p>
C3	Руководство технической эксплуатацией, ремонтом и модернизацией спортивного и технологического оборудования, спортивного сооружения (объекта спорта)	6	<p>Управление процессами технической эксплуатации, ремонта и модернизации спортивного и технологического оборудования</p> <p>Управление персоналом, задействованным в работах по технической эксплуатации, ремонту и модернизации спортивного и технологического оборудования</p> <p>Руководство подготовкой спортивного и технологического оборудования для проведения спортивных и иных массовых мероприятий и осуществления физкультурно-спортивной деятельности</p> <p>Контроль и учет технической эксплуатации, ремонта и модернизации спортивного и технологического оборудования, спортивного сооружения (объекта спорта), разработка направлений технического развития организации</p> <p>Обеспечение безопасности работников, участников спортивных соревнований и посетителей при использовании спортивного и технологического оборудования, спортивного сооружения (объекта спорта)</p>
D4	Руководство деятельностью по консультированию и тестированию в области физической культуры и спорта	6	<p>Текущее планирование деятельности по консультированию и тестированию</p> <p>Управление материальными ресурсами, используемыми при проведении консультирования и тестирования</p> <p>Управление персоналом, задействованным в проведении консультирования и тестирования</p> <p>Управление процессами проведения тестирования в рамках Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса "Готов к</p>

			труду и обороне (ГТО)"
			Управление процессами консультирования по вопросам развития физической культуры и спорта
E5	Руководство спортивной подготовкой	7	Текущее планирование спортивной подготовки
			Управление материальными ресурсами и инфраструктурой спортивной подготовки
			Управление персоналом, осуществляющим спортивную подготовку
			Руководство тренировочной, образовательной и методической деятельностью при осуществлении спортивной подготовки
			Руководство приносящей доход деятельностью при осуществлении спортивной подготовки
			Организация контроля и учета спортивной подготовки
			Руководство обеспечением безопасности при осуществлении спортивной подготовки
F6	Руководство комплексной деятельностью в области физической культуры и спорта	7	Текущее планирование комплексной деятельности в области физической культуры и спорта
			Управление материальными ресурсами для осуществления комплексной деятельности в области физической культуры и спорта
			Управление персоналом, задействованным в осуществлении комплексной деятельности в области физической культуры и спорта
			Руководство деятельностью структурных подразделений, связанной с проведением физкультурных, спортивных массовых мероприятий и осуществлением физкультурно-спортивной деятельности
			Руководство приносящей доход деятельностью при осуществлении комплексной деятельности в области физической культуры и спорта
			Организация контроля и учета комплексной деятельности в области физической культуры и

			спорта
			Руководство обеспечением безопасности при осуществлении комплексной деятельности в области физической культуры и спорта
G7	Стратегическое руководство деятельностью по сопровождению развития физической культуры и спорта	7	<p>Управление содержанием, сроками реализации проектов и затратами по организационному, ресурсному, методическому, информационному, научному сопровождению развития физической культуры и спорта</p> <p>Управление персоналом, задействованным в организационном, ресурсном, методическом, информационном, научном сопровождении развития физической культуры и спорта</p> <p>Управление заинтересованными сторонами и обменом информацией при реализации организационного, ресурсного, методического, информационного, научного сопровождения развития физической культуры и спорта</p> <p>Управление материальными ресурсами и поставками для реализации организационного, ресурсного, методического, информационного, научного сопровождения развития физической культуры и спорта</p> <p>Управление качеством реализации организационного, ресурсного, методического, информационного, научного сопровождения развития физической культуры и спорта</p> <p>Организация контроля и учета организационного, ресурсного, методического, информационного, научного сопровождения развития физической культуры и спорта</p> <p>Обеспечение условий для развития внутри и межрегиональных спортивных связей</p>
H8	Стратегическое руководство подготовкой спортивных сборных команд, спортсменов высокого класса и спортивного	8	<p>Стратегическое планирование деятельности по обеспечению и сопровождению подготовки спортивных сборных команд, спортсменов высокого класса и спортивного резерва</p> <p>Управление материальными ресурсами для обеспечения и сопровождения подготовки спортивных сборных команд, спортсменов</p>

резерва	высокого класса и спортивного резерва
	Управление персоналом, задействованным в обеспечении и сопровождении подготовки спортивных сборных команд, спортсменов высокого класса и спортивного резерва
	Руководство централизованной работой по развитию спортивного потенциала
	Руководство процессом централизованной тренировочной работы организаций, осуществляющих спортивную подготовку спортивных сборных команд
	Руководство медицинским, научно-методическим и информационно-аналитическим сопровождением подготовки спортивных сборных команд, спортсменов высокого класса и спортивного резерва
	Обеспечение координации работ федераций по видам спорта и организаций физической культуры и спорта по подготовке спортсменов высокого класса и их участию в официальных всероссийских и международных спортивных соревнованиях в составе спортивных сборных команд

Главное, что осуществляет менеджмент - это не управление предметами, а управление организацией и техникой работы людей согласно принципам и программам физкультурно-спортивной организации.

Зарубежные специалисты по спортивному менеджменту считают, что ему присущи четыре основные функции:

- планирование;
- организация;
- руководство;
- анализ.

Планирование определяет цели различных спортивных организаций и программу действий для их достижения. Иными словами, оно даёт ответы на вопросы: Что делать? Как делать?

Организация устанавливает формальные отношения в ходе выполнения плановых работ среди исполнителей. В отличие от планирования, организация, в основном, должна дать ответ на вопрос: Кто будет делать?

Руководство представляет собой процесс влияния на различных членов организации для решения целей, поставленных перед ней. Для того, чтобы быть эффективным руководителем, менеджер должен постоянно расширять свои знания о мотивационных процессах.

Функция руководства - наиболее сложная из всех функций менеджера. Это связано с тем, что менеджер должен знать нужды и склонности работников; средства, повышающие и снижающие мотивацию; должен направлять свои усилия на установление взаимодействия между работниками или между менеджерами различных уровней.

Анализ связывает положение организации в целом, её подразделений и отдельных работников с качеством выполнения работы по её конечному результату. В процессе анализа оценивается исполнение, сравнивается исполнение со стандартами, заложенными при планировании и, таким образом, устанавливается обратная связь между целью и уровнем ее реализации.

Рассмотрим реализацию основных функций менеджмента на примере управления спортивно - оздоровительной работой:

1. Планирование - направлено на четкое и целенаправленное проведение спортивно-оздоровительной работы. Основное требование – мобильность планирования, то есть соответствие форм и методов организации активного отдыха духу времени.

2. Организация – обеспечивает создание единой организационной структуры.

3. Координирование - необходимо для взаимосвязи и взаимодействия различных организаций, занимающихся вопросами массовой физической культуры, необходимые для наиболее эффективного обмена и использования передового опыта.

4. Финансирование - преследует цель создания материальных фондов для развития массовой физической культуры, реконструкции и использования с максимальной отдачей устаревших спортивных сооружений.

5. Подготовка кадров - носит целенаправленный характер, учитывает специфику работы с населением.

Для оценки уровня спортивно-оздоровительной работы применяется система, предусматривающая:

а) оценку уровня проведения занятий (с помощью наблюдений, анализа обзоров и отчетов);

б) оценку реализации поставленных целей и задач (посредством анкетирования с занимающимися физической культурой и спортом);

в) разработку планов занятий (на основе данных двух первых этапов оценки составляется конкретный план работы, включающий сетку занятий, проект финансирования, требования к спортивным сооружениям и т.п.).

В систему управления спортивно - оздоровительной работой населения входит также широкая пропаганда массовой физической культуры.

Известно, что организации разительно отличаются друг от друга по размерам, структуре, выпускаемой продукции или предоставляемым услугам и др. В связи с этим возникает вопрос: возможны ли единые подходы к их управлению? Ответ на этот вопрос может быть дан утвердительный. В любой организации менеджмент выполняет одни и те же функции: планирование, организация, руководство и анализ, которые универсальны, вне зависимости от специфических особенностей организаций.

Современный спортивный менеджмент осуществляется на основе четырех принципов, позволяющих:

- улучшать взаимоотношения между сотрудниками для повышения эффективности результатов работы;

- выявлять потребности работников и изыскивать возможности их удовлетворения;

- оказывать влияние на членов организации и привлекать их к решению задач, стоящих перед организацией;

- использовать особенности традиций страны, ее истории и культуры, применяя их в модернизированной системе управления.

Профессионально-личностная модель менеджера физической культуры и спорта представлена как система, элементами которой являются профессиональные знания, умения и навыки, формирующиеся при помощи современных информационных технологий, предполагающих использование широких возможностей интеграции естественных гуманитарных наук, реализацию межпредметных связей в процессе преподавания учебных дисциплин, применения компьютерной техники. При этом развитие личности студента обеспечивается за счёт освоения качественно нового содержания образования, адекватного профессиональной деятельности спортивного менеджера в новых социально-экономических условиях. На основе охарактеризованных выше принципов и функций общие и конкретные задачи менеджмента в физической культуре и спорте как относительно обособленные направления управленческой деятельности реализуются в практике с использованием различных методов.

#### **1.4 Методы менеджмента в сфере физической культуры и спорта**

Методы менеджмента в ФКиС представляют собой конкретные способы воздействия субъекта на объект (органа управления на физкультурно-спортивную организацию, руководителя физкультурно-спортивной организации на ее сотрудников и т.п.).

Методы менеджмента в физической культуре и спорте классифицируют по различным основаниям. В их совокупности выделяют методы прямого (достижение непосредственного результата) и косвенного (создание условий для достижения результата) воздействия; формального

(авторитарный стиль руководства) и неформального (демократический стиль руководства) воздействия и т.д.

Наиболее важное значение с точки зрения практики менеджмента имеет классификация методов на основе специфики отношений, складывающихся между сотрудниками физкультурно-спортивной организации в процессе совместного труда. По этому основанию методы менеджмента подразделяют на организационные, экономические и социально-психологические.

Организационные методы менеджмента в ФКиС базируются на отношениях власти и подчинения. В совокупности организационных методов менеджмента обычно выделяют следующие группы.

1. Методы организационно-стабилизирующего воздействия применяются для создания организационной основы совместной работы и заключаются в распределении функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установления порядка деловых взаимоотношений и т.д. Эта группа методов включает:

- регламентирование (четкое закрепление функций за организацией, ее руководителем, подразделением, исполнителем и т.п.);
- нормирование (определение допустимых границ деятельности и установление нормативов труда);
- инструктирование (ознакомление исполнителя с различными факторами и обстоятельствами выполнения определенных работ в форме объяснения, совета, предостережения, разъяснения и т.п.).

2. Методы распределительного воздействия используются для решения текущих задач и позволяют корректировать деятельность с учетом изменения ситуации. Методы этой группы обычно реализуются в форме приказа, распоряжения и т.п.

3. Методы дисциплинарного воздействия предназначены для ликвидации отклонений в деятельности, для обеспечения четкого и своевременного выполнения установленных обязанностей. За невыполнение

(ненадлежащее выполнение) обязанностей к работнику ФСО могут быть применены: замечание, выговор, строгий выговор, увольнение с работы, штрафные санкции.

4. В качестве специфических разновидностей организационных методов рассматриваются административные методы и методы правового регулирования, которые по своей природе характерны в первую очередь для управления ФКиС.

Административные методы связаны с властной природой государственного управления, проявляющейся в различных обстоятельствах и ситуациях:

- одна сторона взаимоотношений (государственный орган управления, должностное лицо) наделена властными полномочиями и потому может отдавать приказы другой, как правило прямо подчиненные ей, стороне взаимоотношений (организации), которая обязана выполнять предписанное независимо от того, согласна она с ним или нет;

- одна сторона взаимоотношений (государственный орган управления, должностное лицо) обладает правом рассматривать заявления, жалобы другой стороны взаимоотношений (граждан) и удовлетворять их законные интересы;

- одна сторона взаимоотношений (государственный орган управления) устанавливает нормы, которые подлежат неукоснительному исполнению другой стороной взаимоотношений (гражданами) и т.д.

Методы правового регулирования представляют собой применяемые государством средства правового воздействия на общественные отношения.

Различают два основных способа правового регулирования - авторитарный и автономный.

Авторитарный способ используется при регулировании административных и других правоотношений и характеризуется тем, что одна сторона правоотношений наделена правом устанавливать другой стороне правоотношений содержание ее деятельности.

Автономный способ базируется на том, что стороны правоотношений являются равноправными и в рамках действующего законодательства могут самостоятельно устанавливать содержание своих прав и обязанностей, изменять или прекращать их. Методы правового регулирования отношений в сфере трудового, финансового и других отраслей права носят комплексный характер и включают в элементы авторитарного и автономного способов.

5. Социально-психологические методы менеджмента в ФКиС используются для воздействия на социально-психологические отношения людей и потому в наибольшей степени характерны для менеджмента ФСО. Специфика этих методов связана с применением разнообразных неформальных факторов, интересов личности, группы, трудового коллектива. К их числу относят:

- формирование трудовых коллективов с учетом социально-психологических характеристик людей (способностей, темперамента, черт характера и т.п.), что создает благоприятные условия для совместной деятельности и социального развития ФСО;

- социальное нормирование поведения, в том числе путем поддержания традиций ФСО и т.п.;

- социальное регулирование, связанное с учетом реального взаимодействия социальных интересов, их единства и разнообразия;

- социальное стимулирование за счет создания обстановки социально-психологической заинтересованности в достижении целей деятельности ФСО (повышение квалификации, культурный рост сотрудников, творческое отношение к труду и т.п.);

- удовлетворение культурных и социально-бытовых потребностей работников, в том числе обеспечение возможностей для проведения досуга, предоставление жилья и т.п. благ;

- создание и поддержание благоприятного социально-психологического климата совместной работы за счет морального стимулирования социальной активности, требовательности, взаимоподдержки и помощи и др.

6. Экономические методы менеджмента в ФКиС предназначаются для воздействия на экономические отношения. Их спектр весьма широк и многообразен, поэтому часть экономических методов используется по преимуществу в целях управления ФКиС как отраслью (бюджетное финансирование, капитальные вложения, дотации и др.), а другая часть - в целях менеджмента ФСО (кооперирование средств, амортизационные отчисления, налогообложение, материальное стимулирование и др.). Среди экономических методов управления, которые могут находить применение в сфере ФКиС, можно выделить следующие:

1. Методы экономического воздействия.
2. Централизованный плановый метод.
3. Метод кредитования.
4. Метод хозяйственного расчета.

Методы экономического воздействия направлены на реализацию объективных экономических интересов. Материальное воздействие здесь выступает в 3-х формах: общественной; коллективной; индивидуальной.

К общественной форме в первую очередь относятся моральные стимулы.

Методы экономического воздействия на коллективные и индивидуальные интересы могут иметь как положительную направленность (материальное стимулирование), так и отрицательную (материальные санкции). К материальному стимулированию относятся: премия, заработная плата и др. К материальным санкциям относятся: штрафы, лишение премий, прекращение финансирования и др. Методы экономического воздействия находят широкое применение при переходе на контрактную систему работы в нашей сфере.

Централизованный плановый метод позволяет:

- определить направления и цели развития видов спорта по регионам;
- правильно распределить трудовые и финансовые ресурсы;
- внедрить достижения научно-технического прогресса;

- контролировать проведение и выполнение плановых заданий.

Характерная особенность этого метода - директивность, то есть обязательность выполнения установленных показателей и нормативов (Госзаказ), поэтому этот метод иногда путают с административным.

Метод кредитования. Кредит - крупнейший источник формирования средств. Применение кредитования в качестве экономического метода управления предполагает централизованное установление условий в заёмных средствах. Этот экономический метод управления в сфере ФКиС используется очень редко (до 20%).

Хозяйственный расчет (наиболее эффективный) - это экономический метод управления, обеспечивающий определенную хозяйственную самостоятельность спортивных организаций при условии выполнения плана. Он определяет обязательную самоокупаемость, рентабельность, взаимосвязь итогов деятельности с материальным поощрением.

Существуют 3 модели хозрасчёта.

Первые две модели получили свое название от двух форм оплаты труда: фонд заработной платы включается в хозрасчётный доход и таким образом он гарантируется, а фонд материального поощрения образуется из остаточной прибыли; на заработную плату идет остаток выручки - после вычета материальных затрат, расчета с бюджетом и вышестоящими организациями, после выплаты процентов по кредитам, образования фондов социального развития.

Третья модель - это аренда. Она является наиболее перспективной моделью хозрасчета. Аренда позволяет достигнуть более высокого уровня самостоятельности. Оплата труда здесь производится после конечного результата, а также выплаты всех платежей. Эта модель хозрасчета включает в себя три вида аренды:

- аренду имущества (организации, спортооружения);
- внутрихозяйственную аренду (арендный подряд);
- семейную или индивидуальную аренду.

Регламентируются отношения арендодателя с арендатором договором аренды. При первой и второй формах хозрасчета все фонды экономического стимулирования строго нормируются. При использовании третьей модели хозрасчета предоставляется право самостоятельно определять размеры фондов развития производства и социального развития.

## 2. ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБЛАСТИ ФИЗКУЛЬТУРЫ И СПОРТА, КАК ОСНОВНЫХ ДЛЯ ФСО

### 2.1 Специфика деятельности менеджера физкультурно-спортивных организаций

Спортивный менеджер – ключевая фигура в спортивной организации, функционирующей в рыночных условиях. Менеджеры – люди, которые обеспечивают выполнение работы за счет других людей. О работе менеджера принято судить не по тому, как он работает сам, а по тому, как работает вся команда, коллектив. Менеджер – член организации, осуществляющий руководство людьми, определяющий цели работы и принимающий решения в цепочке действий «люди – цель». Такая деятельность не обладает однородностью, ей присущи разнообразность, кратковременность, фрагментарность. Менеджер должен уметь выступать перед людьми, принимать решения, отдавать устные и письменные распоряжения, вести деловые переговоры, внимательно выслушивать собеседника и т. п. В связи с этим принято различать 10 ролей менеджера, которые объединены в 3 большие группы: *межличностные роли, информационные и разрешающие*. Под ролью понимают набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или должности.

Рассматривая опыт управления персоналом в спортивной организации, необходимо дать определение самому понятию «спорт». Спорт - составная

часть физической культуры, при которой основной упор делается на само физическое развитие человека, укрепление его здоровья и самочувствия.

Профессиональный спорт - та его часть, в которой участвуют спортсмены, направленные именно на достижение определенного результата в своей физической деятельности, на достижение победы и новых спортивных рекордов. Спортивные состязания, среди которых Олимпиады, Чемпионаты и Турниры выявляют лучших спортсменов. Конечно, мечта каждого спортсмена - победа на Олимпийских играх, самых крупных мировых состязаниях, которые возникли еще в Древней Греции, а впоследствии собирали участников со всего мира. За свою историю развития, а история спорта простирается далеко-далеко в прошлое, начинаясь почти, что с каменного века, возникло большое количество видов спорта, в которых каждый может реализовать свои наиболее выдающиеся способности. Обучение занятию спортом проводят различные спортивные организации, специализирующиеся на тех или иных видах спорта. 15 июня 2017г. в Министерстве спорта Российской Федерации под председательством главы ведомства Павла Колобкова состоялось совместное заседание Коллегии Минспорта России и Межведомственной комиссии по развитию физической культуры, массового спорта и традиционных видов физической активности Совета при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта. По сообщению главы ведомства доля населения России, систематически занимающаяся физической культурой и спортом, увеличилась за 2023 год до 34,2%. Количество инвалидов, занимающихся физической культурой и спортом, составило 977600 человек или 12,1% от числа инвалидов в России, которые не имеют противопоказаний для занятий. Единовременная пропускная способность объектов спорта увеличена до 47,6% (план - 34%).

Использование, высококвалифицированных спортивных менеджеров и внедрение их в работу физкультурно-спортивное учреждение является важным аспектом, который влияет на профессиональную работу и

подготовку, технические навыки и психологическую устойчивость педагогического состава

### Типовые требования к профессиональным качествам менеджера спортивного-клуба

Таблица 2

Группа параметров	Содержание
Профессиональные и личностные качества	Способность к восприятию профессиональной направленности. Ценностные установки. Личные качества, необходимые для данной деятельности
Подготовленность	Уровень образования. Практический опыт. Готовность к постоянному обучению. Готовность к сотрудничеству, работа в команде.
Мотивационные установки	Область профессиональных интересов. Предпочтительность формы самореализации и выражения. Наличие и стремление к карьерному росту. Степень заинтересованности в материальном благополучии.

## 2.2 Мотивации и стимулирования на производительность труда менеджера в физкультурно-спортивных организаций

Проанализировать качество и результативность деятельности спортивной организации не представляется возможным без анализа производительности и эффективности труда каждого работника. Человеческие ресурсы очень важны в деятельности спортивных организаций, поскольку эта деятельность направлена на предоставление физкультурно-спортивных услуг, оказываемых клиентам тренерами. В отсутствии тренера клиент не сможет получить услугу. То же самое происходит если тренер спортивной организации плохо замотивирован и, соответственно, выполняет свою работу не эффективно.

Мотивация включает в себя совокупность стимулов, влияющих на трудовое поведение конкретного работника [1].

Понятие мотивация или мотив также используется в психологической теории деятельности, разрабатывавшейся ведущими советскими психологами А.Н. Леонтьевым и С.Л. Рубинштейном. Согласно их определению,

мотивация (мотив) – это опредеченная потребность [2, стр. 126]. Однако, мотивация отличается от потребности и целей как таковых. У любого человека мотивация имеет под собой также и интеллектуальную подоплеку.

Учитывая вышеизложенное, можно сказать, что мотивация предполагает потребность работника получить конкретное благо по результатам своей деятельности. Самым ключевым мотивом, побуждающим работника к труду, является заработная плата, однако, она не может обеспечить удовлетворение всех имеющихся у работника потребностей.

Выделяют два вида мотивации:

1) Внешняя, факторами которой выступают заработная плата, различные поощрительные бонусы, льготы и прочее. Это вид мотивации, при котором происходит стимулирование работников руководством организации.

2) Внутренняя, под которой понимается стремление работника к самосовершенствованию, достижению его целей. Она выражается следующим образом: работник, у которого высокая внутренняя мотивация, будет более восприимчив к порученной ему работе и более эффективно выполнит её.

К базовым принципам системы мотивации персонала спортивной организации относятся следующие:

1) Доступность – предполагает, что способы мотивации и стимулирования прозрачны и понятны каждому работнику спортивной организации. Необходимо четко аргументировать те или иные подходы к мотивации, учитывая стаж работы, занимаемую должность, объем проделанной работы сотрудником и прочее.

2) Постепенность – данный принцип обозначает нецелесообразность первоначального вознаграждения работника крупными суммами денежных средств, поскольку у персонала формируется новый порог ожиданий, т.е. работники предполагают, что следующее вознаграждение будет больше предыдущего. В связи с этим руководству необходимо постоянно повышать уровень премии, а это, в свою очередь, приведет к росту затрат спортивной

организации.

3) Ощутимость – подразумевает, что поощрение работника должно быть значимым и зависеть от достигнутого результата. Если же работник не получит достойного вознаграждения за свой труд, то возможно снижение производительности его труда. Однако, необходимо найти «золотую середину» между постепенностью и ощутимостью, для появления у работника мотивации и предупреждения роста затрат спортивной организации.

4) Своевременность – указывает на важность фактора времени. Руководству спортивной организации необходимо сразу, после выполнения сотрудником работы, отметить его заслуги любым доступным спортивной организации способом. Затягивать с этим не рекомендуется, поскольку работник должен чувствовать свою значимость постоянно.

5) Комплексность – этот принцип предполагает комбинирование различных способов мотивации, носящих для работника материальный или нематериальный характер.

Руководитель спортивной организации должен оперативно реагировать на изменение текущих условий и задач, под влиянием внешней и внутренней среды, меняя механизмы мотивации. При разработке системы мотивации персонала необходимо учитывать интересы заказчиков и исполнителей работы. В данном случае речь идет о поиске связи между оценкой, выполненной исполнителем работы со стороны заказчика с системой оплаты

(прочего стимула). Если удастся установить данную связь, то работа исполнителя будет более эффективной, поскольку от уровня её оценки будет зависеть его заработок (получение иных материальных и нематериальных благ).

Четко выстроенная система мотивации персонала способствует развитию спортивной организации, росту производительности, повышению квалификации работников, увеличению клиентской базы, нормализации делового климата и трудовой дисциплины.

Существуют следующие ключевые, наиболее популярные среди работников организаций, способы, повышающие мотивацию и создающие комфортную рабочую атмосферу:

1) Самый главный стимул для любого работника любой организации – заработная плата, которая является базовым способом мотивации персонала. При отсутствии данного стимула прочие не являются эффективными. Размер оплаты труда может быть фиксированным или гибким. Ключевым моментом в применении данного стимула является процесс обсуждения величины и условий оплаты труда с сотрудником на момент заключения трудового договора. При этом необходимо достичь полного взаимопонимания по поводу механизма расчета и сроков оплаты труда. Также необходимо регулярно пересматривать сложившуюся пропорцию, между объемом работы и заработной платой, с целью поддержания последней на достойном уровне.

2) Вторым по популярности стимулом среди работников является премия, величина которой обычно фиксирована, а ее получение зависит от выполнения (перевыполнения) работником плановых заданий, а также качества предоставленных услуг.

3) Также популярным стимулом является повышение уровня квалификации работников за счет работодателя. Используя данный мотив, работодатель решает сразу несколько задач. Во-первых – повышение профессионализма коллектива, во-вторых – удовлетворение потребности работника в самосовершенствовании. Способами повысить квалификацию работника являются: курсы, участие в конференциях и семинарах, посещение работниками мастер-классов, организация доступа к онлайн-обучению.

Разработка системы материального вознаграждения персонала происходит по следующим этапам:

- производится измерение показателей результативности работы для каждой должности в штатном расписании спортивной организации;
- устанавливаются цели деятельности спортивной организации, на достижение которых направлена система мотивации персонала;

- устанавливаются нормативы (качественные и количественные) по каждому показателю, характеризующему деятельность работника на той или иной должности;

иной должности;

- определяется постоянная и премиальная части заработка работника;

- оцениваются фактически достигнутые результаты деятельности работника путем сравнения с нормативами.

Виды материальных и нематериальных стимулов представлены на рисунках 2-3.



Рис. 2. Материальные стимулы персонала



Рис. 3. Нематериальные стимулы персонала

Помимо поощрений в виде материальных и нематериальных стимулов в спортивной организации также должна существовать система штрафов, которая позволит улучшить дисциплину персонала. Составляющие системы штрафов представлены на рисунке 3.

В спортивных организациях или клубах используются все вышеперечисленные мотивы, побуждающие тренеров или игроков к более эффективной трудовой деятельности. Однако, существуют ряд особенностей при формировании нормативов, влияющих на систему стимулирования в спортивной организации или спортивном клубе.

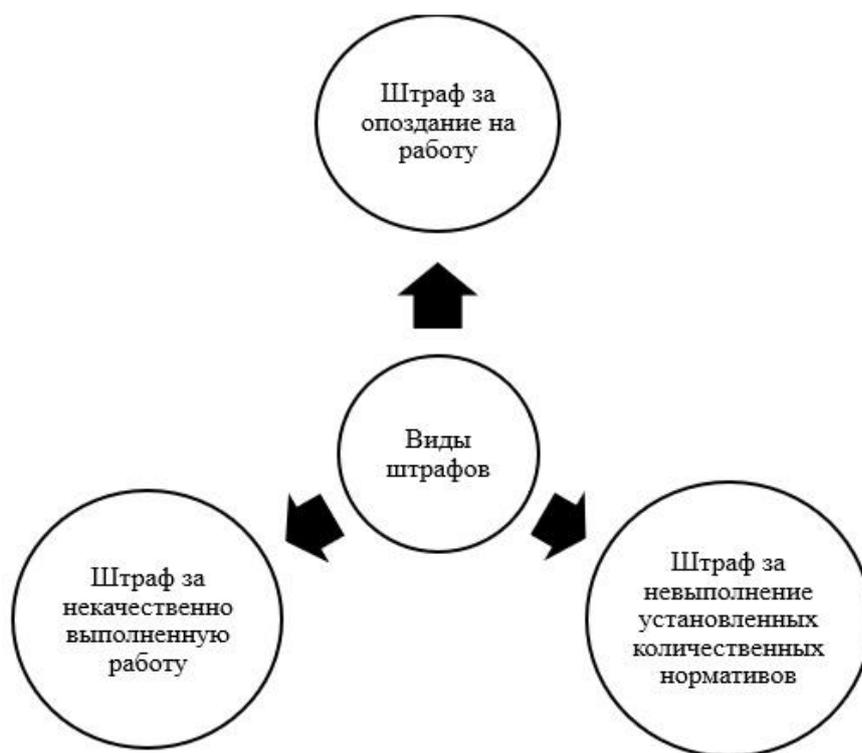


Рис. 4. Составляющие системы штрафов

Особенности нормативов для спортивных клубов заключаются в результативности работы игрока во время матчей, т.е. руководством клуба учитываются следующие показатели при разработке системы баллов, которая влияет на уровень заработка игрока:

- количество голевых передач;
- количество отраженных (заблокированных) атак соперника;
- количество забитых голов;
- выигранное единоборство у игрока команды соперника;
- перехват, обводки, отбор мяча (шайбы) у соперника;
- неспортивное поведение игрока (данный фактор негативно влияет на уровень заработка).

Специфические нормативы для персонала спортивных организаций (включая тренерский состав спортивных клубов) следующие:

- увеличение клиентской базы;
- использование инновационной методики тренировки;

- получение (наличие) спортивного звания кандидата в мастера спорта, мастера спорта России, мастера спорта России международного класса;
- получение (наличие) звания заслуженного тренера;
- получение призовых мест воспитанниками тренера на соревнованиях различного уровня.

### **2.3 Предложения по совершенствованию эффективности управления системы менеджера в физкультурно-спортивных организациях**

В ходе исследования были определены основные направления повышения эффективности управления, представленные на таблице 3.

Таблица 3.

Первое направление	Повышение эффективности информационного обеспечения сотрудников
Второе направление	Совершенствование эффективности материальной мотивации
Третье направление	Повышение эффективности программного обеспечения управления системы мотивации
Четвертое направление	Совершенствование системы аттестации и развития персонала

#### Основные направления повышения эффективности системы мотивации

Рассмотрим более подробно каждое направление. Рассмотрим комплекс мероприятий по повышению эффективности информационной политики с целью снижения уровня тревожности в коллективе:

1. Комплекс мероприятий по повышению эффективности информационной политики будет направлен на разработку и принятие положений, какая должна быть информационная политика в случае, если в спортивной школе возникают кризисные ситуации. Для решения данной проблемы необходимо закрепить в политике кто будет ответственен за принятие управленческих решений, связанных с реализацией комплекса мероприятий по обеспечению персонала информацией:

1. о состоянии дел,
2. о перспективах ее развития,
3. о результатах антикризисной программы. Необходимо закрепить в Положении об информационной политике ряд моментов:

1.1. В какой форме информация будет доведена до персонала (варианты: проведение собраний, издание информационного листа).

1.2. Если в информационной политике будет закреплено, что персонал будет информирован в форме проведения собраний (что является наиболее эффективным), тогда необходимо определить в какой форме и как часто будут проводиться данные собрания (например, собрания будут проводить Совет тренеров, общее собрание или иная форма).

1.3. Необходимо закрепить в информационной политике, каким образом каждый сотрудник может получить информацию, что его ожидает в ближайшем будущем. Схема данного процесса представлена на рисунке 1.1

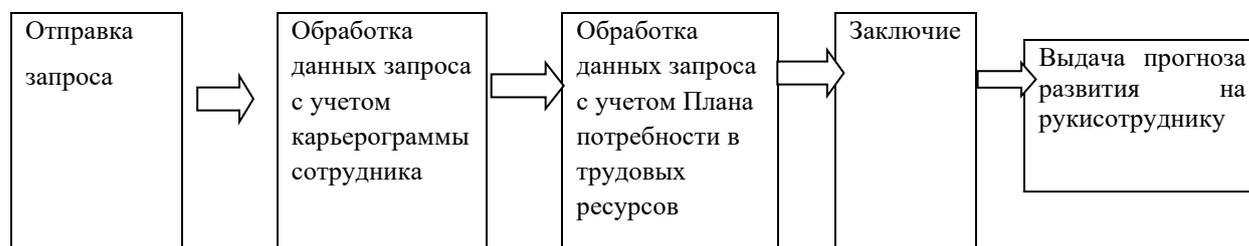


Рис. 1.1. Схема процесса обработки информационного запроса

С учетом сложившейся ситуации в спортивной школе необходимо предпринять следующие шаги:

1. Провести собрания руководителями отделов, на которых сотрудники будут информированы о стратегии развития и прогнозы дальнейшей работы.
2. Закрепить обязанность в обработке и информировании сотрудников по автоматизированному запросу о его перспективах работы в школе с учетом разработанной карьерограммы и плана – «оценки потребности в трудовых ресурсах в соответствии с прогнозами развития».

3.Закрепить в Положении об информационной политике следующие требования: Информационная открытость призвана обеспечить максимальную обоснованность и прозрачность управления спортивной школой. Информационная открытость спортивной школе строится на основе соответствующего положения, разработанного и утвержденного. Потенциальный сотрудник спортивной школы должны иметь возможность свободного и необременительного доступа к информации. С целью повышения эффективности системы мотивации и стимулирования рекомендуется разработать и внедрить новую систему заработной платы.

### **Заключение**

Перед нами стояла задача изучить функции труда спортивного менеджера и требования, предъявляемые к нему в современных условиях. Спортивный менеджмент в современных условиях это грамотно спланированный процесс управления спортивными объектами, соревнованиями, эффективное управление организациями физкультурно-спортивной направленности в условиях рыночных отношений. На сегодняшний день спортивный менеджер, кроме таких функций как планирование, организация, контроль и руководство – имеет более обширные задачи. Искусство менеджмента характеризуется особенностями умения того или иного спортивного руководителя применять общепринятые принципы, методы, технологию управления в своей конкретной управленческой деятельности. В Российской Федерации в настоящее время работу по физической культуре и спорту проводят более 90 тыс. организаций. Количество профессионально подготовленных спортивных менеджеров едва превышает несколько тысяч, если не сотен. Это означает, что рынок труда в данной сфере только начинает развиваться. Современному Российскому спорту жизненно необходимы не только яркие спортсмены и тренеры, но и профессиональные менеджеры, агенты, маркетологи и экономисты, способные

рационально и успешно управлять коллективом и вести всю финансово-хозяйственную деятельность. Рынку свойственно неопределенность ситуации и предпринимательский риск. К работе спортивных менеджеров, предъявляют самостоятельность, ответственность за принимаемые ими решения. Профессианализм спортивных менеджеров проявляется в знании технологии управления организацией и законов рынка, в умение организовать слаженную работу коллектива и прогнозировать развитие организации. На сегодняшний день приходится констатировать, что рыночный механизм спроса и предложения специалистов спортивного менеджмента в российской Федерации еще не сформирован. Оптимизм, добовляет внедрение профессиональных стандартов работника спортивной отрасли и процедуры обязательной аттестации специалистов и это позволит, с одной стороны, провести инвентаризацию управленческих кадров в отрасли, а с другой, выявить приоритеты управленческих специальностей в общем перечне должностей спортивного менеджмента.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 05.04.2021 N 87-ФЗ "О внесении изменений в статьи (2 и 10) Федерального закона "О физической культуре и спорте в Российской Федерации"// Нормативно-правовая система Консультант; URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/68474.html/> (дата обращения: 24.04.2022).
2. ГОСТ Р 52024-2003 / НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ / УСЛУГИ ФИЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЕ И СПОРТИВНЫЕ // Нормативно-правовая система Консультант; URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/68474.html/> (дата обращения: 24.04.2022).
3. Брызгалов, И.В. Менеджмент организации физической культуры и спорта : учебник / И.В. Брызгалов, И.Ю. Сазонов. – Екатеринбург: УрФУ, 2016. 236с.
4. Балахонова, В. А. // В.А.Балахонова.,–Основные виды и функции стимулирования деятельности персонала [Текст] / В. А. Балахонова // Вестник современных исследований. - 2018. - № 10.2. - С. 25-27.
5. Буянова, Н.В. Профессиональные стандарты в спортивной отрасли // Н.В.Буянова. – Информационно-методический бюллетень отрасли физической культуры и спорта Красноярского края. 2016. № 3. С. 55–57.
6. Быкова, М.С. Управление мотивацией и стимулированием персонала // М.С. Быкова. – Современные научные исследования и инновации. 2015. № 4. С. 97–103.
7. Вдовиченко, Д.В. Эффективные методы мотивации персонала // Д.В. Вдовиченко. – Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 3. С. 65–69.
8. Вершков, И.А., Кетриш Е.В. Проблемы управления организациями физкультурно-спортивной направленности // И.А. Вершкоа., Е.В. Кетриш., – Российский государственный профессионально-педагогический университет, г. Екатеринбург. 2018. С. 77–80.

9. Галлямова А.Р., Карачурина Р.Ф. Инновации в сфере управления персоналом / А.Р. Галлямова, Р.Ф. Карачурина // – Современные научные исследования и инновации. 2015. № 2. С. 105–111.
10. Григорьева И.И., Черноног Д.Н. Образование и спортивная подготовка: // И.И. Григорьева., Д.Н. Черноного, –Процессы модернизации. Вопросы и ответы. Часть 2. Работа с кадрами и оплата труда. – М.: «Спорт», 2017. 89 с.
11. Диулина, И.Е., Васильев, М.П. Сущность спортивного менеджмента и направления развития в современных условиях //И.Е. Диулина, М.П. Васильев, –Новинфо. URL: <https://novainfo.ru/article/14006> (дата обращения 03.01.2022).
12. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2022 год (утверждены решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 23.12.2021, протокол № 11) (дата обращения: 06.02.2022) // Консультант плюс: справочно-правовая система.
13. Жолдак, В.И. Управление в сфере физической культуры и спорта / В.И. Жолдак, В.Н. Зуев. М. : Изд-во «Вектор Бук». 2014. 329 с.
14. Иванова, Е.В. Сфера труда: как пандемия коронавирусной инфекции меняет трудовые отношения // Е.В. Жолдак, –Информационно-методический бюллетень отрасли физической культуры и спорта Красноярского края «Спорткомплекс». 2020. № 2 (18). С. 47–48.
15. Карданская, Н.Л. Управленческие решения: учебник для вузов / Н.Л. Карданская. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА. 2010. 416 с.
16. Кибанов, А.Я.// А.Я. Кибанов, Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2007. 638 с.
17. Лутошкина И.С. Современные подходы к повышению квалификации тренеров с учетом требований обновленного профессионального стандарта //

Информационно-методический бюллетень отрасли физической культуры и спорта Красноярского края «Спорткомплекс». 2019. № 2 (14). С. 25–28.

18. Маршев, В.И., Папета М.С. // В.И. Маршев., М.С. Папета, Спортивный менеджмент: подготовка кадров и научные публикации (обзор зарубежных материалов) // Сборник научных статей ЦСМ ЭФ МГУ. Выпуск 1. – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2017. С. 9–22.

19. Международная классификация болезней 11 пересмотра. Глобальный стандарт для диагностической информации о здоровье. URL: <https://icd.who.int/ru> (дата обращения: 15.02.2022).

20. Никифорова, Л. Х. // Л.Х. Никифорова.,–Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала [Текст] / Л.Х. Никифорова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. - № 6. - С. 252-259.

21. Могилевская, Н.С.// Н.С. Могилевская, Анализ внедрения профессиональных стандартов в спортивной школе // Гуманитарный трактат. 2022. № 115. С. 4–7.

22. Найда, М.С.// М.С. Найда, Преобразования в отрасли физической культуры и спорта как залог совершенствования системы подготовки спортивного резерва на современном этапе // Информационно-методический бюллетень

отрасли физической культуры и спорта Красноярского края «Спорткомплекс». 2017. № 2 (6). С. 11–16.

23. Патрахина, Т. Н., Романчук К. П. // Т.Н. Патрахина., К.П. Романчук., – Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления [Текст]/ Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 520-524.

24. О внесении изменений в статью 219 Налогового кодекса Российской Федерации в части предоставления социального налогового вычета в сумме, уплаченной налогоплательщиком за оказанные ему физкультурно-оздоровительные услуги [Электронный ресурс] : Федеральный закон от

05.04.2021 № 88-ФЗ. URL: <https://minsport.gov.ru/activities/o-nalogovom-vychete-za-zanyatiya-sportom/dokument/36703> (дата обращения: 23.01.2022).

25. О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 02.05.2015 № 122-ФЗ // Консультант плюс: справочно-правовая система.

26. О модернизации системы подготовки спортивного резерва на территории Российской Федерации [Электронный ресурс] : Письмо Министерства спорта Российской Федерации от 21.12.2015 № ВМ-04-07/8492 // Консультант плюс: справочно-правовая система.

27. О некоммерческих организациях [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 02.07.2021) // Консультант плюс: справочно-правовая система.

28. О реестре профессиональных стандартов (перечне видов профессиональной деятельности) [Электронный ресурс] : Приказ министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29.09.2014 № 667 (ред. от 09.03.2017) // Консультант плюс: справочно-правовая система.

29. О физической культуре и спорте в Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 02.07.2021) // Консультант плюс: справочно-правовая система.

30. Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Российской Федерации от 02.07.2021 № 1187-ПП

Федерации от 27.06.2016 № 584 // Консультант плюс: справочно-правовая система.

31. Об утверждении требований к обеспечению подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации [Электронный ресурс] : Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 30.10.2015 № 999 // Консультант плюс: справочно-правовая система.

32. Обожина, Д.А. –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.

33. Оганян, К.М. // К.М. Оганян, Теория и практика формирования и реализации управления человеческими ресурсами в условиях инновационной экономики // Управление человеческими ресурсами в сфере физической культуры, спорта и здорового образа жизни : сб. науч. ст. Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, С. Петербург, 23 – 25 мая 2019 г. СПб. : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. 514 с.

34. Починкин, А.В.// А.В.Починкин, Менеджмент в сфере физической культуры и спорта. учебное пособие / А.В. Починкин. «Спорт», 2016. 278 с.

35. Струмилин, С.Г. // С.Г. Струмин, Проблемы экономики труда [Текст: электронный] / С.Г. Струмилин. – М.: Наука, 1982. – 472 с. URL: <https://www.nehudlit.ru/books/detail8279.html> (дата обращения: 05.01.2022).

36. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2020) // Консультант плюс: справочно-правовая система.

37. Управление персоналом : учеб. пособие Тесленко, И.Б.,// И.Б. Тесленко, (и др.) ; под ред. проф. И.Б. Тесленко., ; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовым. Владимир : Изд-во ВлГУ, 2016. 83 с.

38. Фролова, И.В., Буянова, Н.В. // И.В. Фролова., Актуальные вопросы использования профессиональных стандартов: руководство к применению // Информационно-методический бюллетень отрасли физической культуры и спорта Красноярского края «Спорткомплекс». 2017. № 3 (7). С. 29–33

Таблица 1. Обобщенные трудовые функции

Код	Деятельность	Уровень квалификации	Наименование
А1	Руководство деятельностью в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях, осуществляющих деятельность в области физической культуры и спорта	6	Управление эксплуатацией инвентаря и оборудования, используемого для деятельности в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях
			Управление персоналом, задействованным в физкультурно-спортивной работе по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях
			Руководство физкультурно-оздоровительной и спортивной деятельностью по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях
			Контроль и учет деятельности в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях
В2	Руководство планированием, аналитической и методической деятельностью в области физической культуры и спорта	6	Разработка и утверждение текущих и перспективных планов работы, определение целевых показателей деятельности
			Руководство методическим и информационным обеспечением деятельности физкультурно-спортивной организации
			Контроль и учет исполнения планов, результатов информационного и методического обеспечения деятельности физкультурно-спортивной организации
С3	Руководство технической эксплуатацией, ремонтом и модернизацией спортивного и технологического оборудования,	6	Управление процессами технической эксплуатации, ремонта и модернизации спортивного и технологического оборудования
			Управление персоналом, задействованным в работах по технической эксплуатации, ремонту и модернизации спортивного и технологического оборудования

	спортивного сооружения (объекта спорта)		Руководство подготовкой спортивного и технологического оборудования для проведения спортивных и иных массовых мероприятий и осуществления физкультурно-спортивной деятельности
			Контроль и учет технической эксплуатации, ремонта и модернизации спортивного и технологического оборудования, спортивного сооружения (объекта спорта), разработка направлений технического развития организации
			Обеспечение безопасности работников, участников спортивных соревнований и посетителей при использовании спортивного и технологического оборудования, спортивного сооружения (объекта спорта)
D4	Руководство деятельностью по консультированию и тестированию в области физической культуры и спорта	6	Текущее планирование деятельности по консультированию и тестированию
			Управление материальными ресурсами, используемыми при проведении консультирования и тестирования
			Управление персоналом, задействованным в проведении консультирования и тестирования
			Управление процессами проведения тестирования в рамках Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса "Готов к труду и обороне (ГТО)"
			Управление процессами консультирования по вопросам развития физической культуры и спорта
E5	Руководство спортивной подготовкой	7	Текущее планирование спортивной подготовки
			Управление материальными ресурсами и инфраструктурой спортивной подготовки
			Управление персоналом, осуществляющим спортивную подготовку
			Руководство тренировочной, образовательной и методической деятельностью при осуществлении спортивной подготовки
			Руководство приносящей доход деятельностью при осуществлении спортивной подготовки

			Организация контроля и учета спортивной подготовки
			Руководство обеспечением безопасности при осуществлении спортивной подготовки
F6	Руководство комплексной деятельностью в области физической культуры и спорта	7	Текущее планирование комплексной деятельности в области физической культуры и спорта
			Управление материальными ресурсами для осуществления комплексной деятельности в области физической культуры и спорта
			Управление персоналом, задействованным в осуществлении комплексной деятельности в области физической культуры и спорта
			Руководство деятельностью структурных подразделений, связанной с проведением физкультурных, спортивных массовых мероприятий и осуществлением физкультурно-спортивной деятельности
			Руководство приносящей доход деятельностью при осуществлении комплексной деятельности в области физической культуры и спорта
			Организация контроля и учета комплексной деятельности в области физической культуры и спорта
			Руководство обеспечением безопасности при осуществлении комплексной деятельности в области физической культуры и спорта
G7	Стратегическое руководство деятельностью по сопровождению развития физической культуры и спорта	7	Управление содержанием, сроками реализации проектов и затратами по организационному, ресурсному, методическому, информационному, научному сопровождению развития физической культуры и спорта
			Управление персоналом, задействованным в организационном, ресурсном, методическом, информационном, научном сопровождении развития физической культуры и спорта
			Управление заинтересованными сторонами и обменом информацией при реализации организационного, ресурсного, методического, информационного, научного сопровождения

			развития физической культуры и спорта
			Управление материальными ресурсами и поставками для реализации организационного, ресурсного, методического, информационного, научного сопровождения развития физической культуры и спорта
			Управление качеством реализации организационного, ресурсного, методического, информационного, научного сопровождения развития физической культуры и спорта
			Организация контроля и учета организационного, ресурсного, методического, информационного, научного сопровождения развития физической культуры и спорта
			Обеспечение условий для развития внутри и межрегиональных спортивных связей
Н8	Стратегическое руководство подготовкой спортивных сборных команд, спортсменов высокого класса и спортивного резерва	8	Стратегическое планирование деятельности по обеспечению и сопровождению подготовки спортивных сборных команд, спортсменов высокого класса и спортивного резерва
			Управление материальными ресурсами для обеспечения и сопровождения подготовки спортивных сборных команд, спортсменов высокого класса и спортивного резерва
			Управление персоналом, задействованным в обеспечении и сопровождении подготовки спортивных сборных команд, спортсменов высокого класса и спортивного резерва
			Руководство централизованной работой по развитию спортивного потенциала
			Руководство процессом централизованной тренировочной работы организаций, осуществляющих спортивную подготовку спортивных сборных команд
			Руководство медицинским, научно-методическим и информационно-аналитическим сопровождением подготовки спортивных сборных команд, спортсменов высокого класса и спортивного резерва
			Обеспечение координации работ федераций по

			видам спорта и организаций физической культуры и спорта по подготовке спортсменов высокого класса и их участию в официальных всероссийских и международных спортивных соревнованиях в составе спортивных сборных команд
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------