

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический
университет»

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МЕЖДУНАРОДНЫХ
СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ

Выпускная квалификационная работа

по направлению подготовки 49.03.01 Физическая культура

профилю подготовки Спортивный менеджмент

Идентификационный код ВКР: 1408331

Екатеринбург, 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования

Кафедра теории и методики физической культуры

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:
Заведующий кафедрой _____
_____ Т.В.
Андрюхина
« ____ » _____ 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МЕЖДУНАРОДНЫХ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ

Исполнитель:

студент группы ФКМ-401

_____ Ощепков П.Е.
(подпись)

Руководитель:

_____ Комлева С.В., к.п.н., доцент
(подпись)

Нормоконтролер:

_____ Кетриш Е.В., к.п.н., доцент
(подпись)

Екатеринбург, 2018

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 53 страницах, содержит 1 рисунок, 1 таблицу, 32 источника литературы, а также 1 приложение на 53 странице.

Ключевые слова – спортивный клуб, спорт, деятельность, управление, особенности, функции, принципы, менеджмент, финансирование.

Объект исследования – система управления деятельностью международных спортивных клубов

Предмет исследования – международные спортивные клубы

Цель работы – изучить основные особенности управления деятельностью международных спортивных клубов

Основные задачи :

1. Изучить понятия «Спортивный клуб»
2. Рассмотреть функции, особенности и принципы спортивного менеджмента
3. Охарактеризовать системы финансирования спортивного клуба
4. Выделить особенности управления деятельностью международных спортивных клубов
5. Определить основные проблемы в управлении деятельностью международных спортивных клубов
6. Разобрать пути решения проблем в сфере управления деятельностью международных спортивных клубов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ _____	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МЕЖДУНАРОДНЫХ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ _____	8
1.1 Понятие «спортивный клуб» _____	8
1.2 Функции, особенности и принципы спортивного менеджмента _____	11
1.3 Система финансирования спортивного клуба _____	22
2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МЕЖДУНАРОДНЫХ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ _____	27
2.1 Особенности управления деятельностью международных спортивных клубов _____	27
2.2 Основные проблемы в управлении деятельностью международных спортивных клубов _____	34
2.3 Пути решения проблем в сфере управления деятельностью международных спортивных клубов. _____	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ _____	44
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ _____	50
ПРИЛОЖЕНИЕ _____	53

ВВЕДЕНИЕ

Клубная форма организации спортивной работы характерна для большинства стран мира.

В современных условиях социально-экономического реформирования проблемная ситуация заметно изменилась и обострилась. Ее сущностные особенности зафиксированы в материалах дискуссии на первой международной встрече по проблеме развития спортивных клубов в России "Правовые, экономические и управленческие аспекты, клубного движения в спорте". Открывая этот семинар, первый заместитель председателя Государственного комитета Российской Федерации по физической культуре и туризму В. Хоточкин дал краткий аналитический обзор деятельности клубов, находящихся в центре реформ в сфере российской физической культуры.

Суть характеристики современного состояния дел в клубном движении сводится к следующему. Третий год идут реформы в российском спорте, в основе которых - судьба клубов. Основа и перспектива развития у клубного движения есть. Наряду с этим существует значительный разброс мнений о том, что такое клубное движение, каковы его формы и характер, правовые основы функционирования и дальнейшего развития, источники финансирования и т.д. Ответить на эти вопросы можно с помощью изучения, обобщения и критического освоения зарубежного опыта, в частности с помощью сотрудничества с Комитетом по развитию спорта Совета Европы. Необходимо оперативно создать рабочую группу для изучения всех научно обоснованных идей и предложений по развитию клубного движения. Целесообразно создать подразделение по клубной работе в структуре Государственного комитета Российской Федерации по физической культуре и туризму, которое помогало бы общественникам. Предстоит большая работа

над законодательной базой клубного движения, в частности над созданием типового положения о спортивном клубе и др.

Спортивный менеджмент является популярной отраслью в управлении на сегодняшний день в связи со своей высокой доходностью. Его основная задача – руководство всевозможными спортивными организациями, такими как клубы, секции, федерации и проч., поэтому именно они и являются объектом пристального внимания спортивного менеджмента. Неверно думать, что достижение высоких спортивных результатов, а также улучшение самочувствия людей, практикующих подобную физическую активность, есть его конечная цель. Эффективное управление организациями, осуществляющими физкультурно-спортивную деятельность, их распространение, широкое внедрение в жизнь общества – вот к чему стремится спортивный менеджмент.

Объект: система управления деятельностью международных спортивных клубов.

Предмет: международные спортивные клубы.

Цель: изучить основные особенности управления деятельностью международных спортивных клубов.

Задачи:

1. Изучить понятие «спортивный клуб».
2. Рассмотреть функции, особенности и принципы спортивного менеджмента.
3. Охарактеризовать систему финансирования спортивного клуба.
4. Выделить особенности управления деятельностью международных спортивных клубов.
5. Определить основные проблемы в управлении деятельностью международных спортивных клубов.
6. Разработать пути решения проблем в сфере управления деятельностью международных спортивных клубов.

Методы исследования: теоретический анализ и обобщение литературных и документальных источников; педагогическое наблюдение; опрос (анкетирование, беседа); моделирование; видеосъемка; поисковое исследование; педагогический эксперимент; тестирование; экспертная оценка и самооценка; статистическая обработка результатов исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МЕЖДУНАРОДНЫХ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ

1.1 Понятие «спортивный клуб»

Традиционное определение спортивного клуба звучит следующим образом: спортивным клубом называется общественная или частная организация, объединяющая спортсменов и любителей спорта.

Вышеприведенная трактовка, безусловно, имеет право на существование. Её плюсами являются простота и краткость. Но в то же время она неточна и грешит понятийной ограниченностью. Во-первых, в ней не фигурирует понятие интереса, который и есть объединяющее звено в клубах любого типа. Во-вторых, спортивный клуб может вообще не быть какой-либо формальной организацией, имеющей официальный статус. Наконец, есть прямая взаимосвязь между понятиями спорт и спортивный клуб; от того, каким образом национальные или международные законодатели трактуют дефиницию спорт, будет зависеть и понимание спортклуба. Например, если российский Закон «О физической культуре и спорте» трактует спорт как физическую активность и соревновательную деятельность в этой сфере, то спортклубами на легитимной основе будут считаться лишь те структуры, которые связаны с физическим спортом. Интеллектуальное, творческое или профессиональное соперничество уже не будут рассматриваться как часть спорта.

Напротив, украинский Закон о физической культуре и спорте в ст.1 указывает: «Спорт — деятельность субъектов сферы физической культуры и спорта, направленная на выявление и унифицированное сравнение достижений людей в физической, интеллектуальной и иной

подготовленности путем проведения спортивных соревнований и соответствующей подготовки к ним».

В сравнении с формулировкой российского Закона о ФиС, приведенной в ст.2-12 «спорт – сфера социально-культурной деятельности как совокупность видов спорта, сложившаяся в форме соревнований и специальной практики подготовки человека к ним» мы видим иной методологический подход. Во-первых, украинский законодатель дополняет категорию спорта, которая традиционно понимается как двигательная активность, термином «интеллектуальной и иной подготовленности». Если принимать во внимание трактовку интеллектуальная игра, которая понимается как соперничество участников, основанное на знаниях, интеллекте и эрудиции, то мы имеем дело с далеко идущими выводами.

В практическом плане это означает, что к спорту могут быть отнесены все соревнования интеллектуальной и творческой направленности – не только карточные игры, шахматы, шашки, но и компьютерные игры разной направленности (стратегии, шутеры, гонки, пасьянсы), головоломки, конкурсы стихов или соревнований типа «Что? Где? Когда?». В таком подходе просматривается возврат к олимпийским принципам античности, когда соревнования проводились не только в физическом спорте, но и в интеллектуальной сфере. Кстати, тот же самый принцип проповедовал и Пьер де Кубертен, который и сам получил (выступая анонимно) золотую Олимпийскую медаль за стихи «Ода спорту».

Важность приведенного нами выше сравнения состоит в нескольких аспектах: правовом, статистическом, экономическом и социально-психологическом.

Правовой аспект выражается в том, что под вывеской спортивного клуба могут начать работу игорные заведения, мотивируя это законодательной трактовкой понятия спорт.

Если закон о ФиС относит к спортивным клубам игровые, творческие и иные профессиональные площадки (типа конкурсов лучший по профессии), то в статистическом плане число спортклубов по стране сильно возрастет.

Экономический ракурс также важен, так как любые хозяйственные и финансовые преференции спортклубам (такие, как снижение налогов, льготное кредитование или сниженная оплата за коммунальные услуги) будут распространяться на всех участников, называющих себя спортивными клубами.

Наконец, в социально-психологическом плане у населения может возникнуть неприятие к «спортсменам», играющим в покер или рулетку.

Стоит также отметить, что под эгидой спортклуба собираются физические лица по интересам – кто-то сам занимается физической активностью, соревновательной деятельностью или духовными практиками, а кто-то образует фан-клубы, научные, статистические, культурно-воспитательные, литературные группы, которых привлекает спорт как зрелище, социальный и культурный феномен, требующий анализа, изучения, дискуссий, сбора статистических данных, литературной, художественной и иной творческой работы.

К классификации спортивных клубов мы обратимся ниже, а пока остановимся ещё на одном немаловажном моменте – а именно на формальном и неформальном характере клубов, существующих в реальной жизни де-юре и де-факто.

Наш краткий анализ удобно начать с наиболее простых форм спортивного клуба – это облегчит понимание их организационной структуры и принципов функционирования, и далее мы будем продвигаться от простого к сложному.

Итак, если несколько пенсионеров решили организовать неформальное сообщество любителей скандинавской ходьбы, то будет ли эта простейшая структура, основанная на устных договорённостях являться спортклубом? Да, будет, так как присутствуют необходимые критерии для

понятия спортклуба – объединение людей по интересам, по целям и средствам реализации (создаётся в целях поддержания здоровья и взаимного общения посредством периодических занятий и упражнений). Другое дело, что такой дворовый спортклуб носит неформальный характер и не предусматривает каких-либо юридических и экономических процедур (например, устава или членских взносов). Руководство клубом может взять на себя неформальный лидер, или же управленческое звено будет децентрализовано, т.е. не принадлежать кому-либо в отдельности.

В виде неформализованных спортивных сообществ могут организовываться виртуальные площадки, команды и дискуссионные клубы, где обсуждаются спортивные события, участники обмениваются мнениями, видео и фотоматериалами, архивными данными и т.д.

Неформальные спортклубы имеют свои достоинства и недостатки. К числу последних относится отсутствие постоянно действующей организационной и управленческой структуры, надлежащей финансовой базы, помещения и инфраструктуры. Кроме того, если созданный клуб планирует участие в соревновательной деятельности, ему необходима тренировочная база и связь с другими клубами для договорных отношений.

1.2 Функции, особенности и принципы спортивного менеджмента

Спортивный менеджмент – такой вид отраслевого специального менеджмента, деятельность которого направлена на руководство физкультурно-спортивными объектами. Ни одно серьезное предприятия не может обойтись без хорошего управленца, обладающего необходимыми знаниями и умениями в этой области, спортивные общества не исключение.

Спортивный менеджер – это отличный эксперт, занимающий руководящие позиции в ФСО, не только имеющий опыт научного

управления, но и способный применять его в своей специфической деятельности.

Таким образом, спортивный менеджмент – это специальная теория и практика руководства физкультурными и спортивными организациями в рыночных условиях, это одна из отраслевых сфер управленческой деятельности в условиях рынка.

Определение показывает, что спортивный менеджмент полностью совпадает с принципами и задачами обычного менеджмента, однако имеет свою узкую направленность. Он координирует те вопросы и решает те проблемы, которыми не должен заниматься спортсмен, то есть все, что связано не с тренерской деятельностью, но имеющее непосредственное отношение к спорту.

Общие и конкретные функции спортивного менеджмента

Для начала рассмотрим общие функции. В спортивном менеджменте они выглядят как набор конкретных шагов, следующих в строгом порядке друг за другом и имеющих возобновляемый характер, аналогичный этапам управленческого цикла.

На самом деле, общие функции очень универсальны и их можно встретить абсолютно в любой отрасли управления. Принято различать такие функции, как планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию. Любое движение субъекта управления с начального этапа дальше допустимо в том случае, когда у него есть четкое представление, как организован весь процесс в целом (то есть стратегический план развития), а также присутствует хорошая движущая сила. Немаловажна и обратная связь, которая достигается благодаря координирующей функции.

Она не только позволяет регулировать взаимодействие между остальными функциями, но и учитывает все изменения, произошедшие в подконтрольном объекте под влиянием субъекта управления.

1. Планирование

На этом этапе руководства происходит конкретизация проектов компании на ближайшее будущее и то, как они могут быть реализованы (то есть все доступные ресурсы, начиная с материальных, заканчивая людскими).

Итогом проведения различных расчетов, занесения результатов в сводные таблицы, построения графиков, указывающих способы реализации поставленных задач, должен стать план. В нем в обязательном порядке отражается следующая информация: миссия предприятия на ближайшее время, его ресурсы, за счет чего будут происходить все изменения, перечень мероприятий и список участников, а также сроки выполнения. Принято выделять стратегическое и оперативное планирование.

Перспектива развития объекта – вот тот базис, на котором строится стратегическое планирование. Оперативное планирование представляет собой конкретизацию деталей, отраженных в стратегическом планировании.

На этом этапе определяются рынки сбыта услуг, их возможные объемы, обозначается круг потребителей, максимальный результат выполненных работ, а также все возможные ресурсы для достижения поставленных целей. Помимо всего прочего, разрабатываются различные программы, планы по соревнованиям, комплексы мероприятий и т. д.

2. Организация

На этом этапе генерируется состав организации с учетом снабжения ее всем необходимым: материальными и денежными ресурсами, а также людьми.

3. Мотивация

Это не только побуждение к активности работников спортивных организаций за счет материального или нравственного поощрения, но и стимуляция людей к занятию физической культурой, то есть способ повысить их заинтересованность в плане потребления спортивных услуг.

4. Контроль и учет

На данном этапе реализуется задача по оценке результативности выполняемого плана действий (дается характеристика всем принятым

решениям, прогнозируется дальнейшее развитие организации) и подводятся промежуточный итог.

5. Координация

Основная цель этапа – обеспечить максимально эффективное взаимодействие внутри организации и с внешними потребителями. Благодаря налаживанию рациональной коммуникации появляется возможность обеспечения непрерывности протекания всего процесса управления.

После краткого обзора общих функций рассмотрим вторую группу – конкретные функции. Согласно определению к этому типу функций относят такие, в основании которых лежит содержание управляемого воздействия на управляемый объект, то есть конкретный набор действий, который выявляет всю суть спортивного администрирования в некоторых известных условиях.

Для того чтобы лучше понять определение, рассмотрим его действие на конкретном примере, в частности, в качестве иллюстрации подойдет Департамент физической культуры и спорта города Москвы.

Согласно положению о Комитете физической культуры и спорта Правительства Москвы, Москомспорт осуществляет следующие функции:

- ведет подготовку муниципальных спортивных мероприятий;
- участвует в разработке различных законопроектов и других нормативных правовых актов Москвы, контролирующих отношения в области физической культуры и спорта, вносит их на рассмотрение вышестоящим органам вместе с различными предложениями, готовит заключения по проектам, касающимся физкультуры и спорта, разработанным другими органами исполнительной власти;
- оказывает содействие в разработке городского бюджета и контроле за расходами в части, его касающейся;
- участвует в распределении бюджетных средств в соответствии с нормами и классификацией расходов;
- осуществляет функции заказчика по подготовке и проведению муниципальных спортивных программ;

- устанавливает календарный план и положение о проведении городских спортивно-массовых мероприятий, смотров, конкурсов, организывает городские соревнования, учебно-тренировочные сборы;
- участвует в формировании, модернизации и упразднении учреждений
- всех форм собственности, находящихся в ведении Москомспорта, регулирует их финансово-хозяйственную деятельность. обеспечивает соблюдение прав и осуществляет методическое руководство по вопросам, входящим в компетенцию Москомспорта;
- контролирует выполнение законодательства Российской Федерации и Москвы в области физической культуры и спорта;
- разрабатывает мобилизационные мероприятия в порядке, установленном нормативными правовыми актами Российской Федерации и Москвы;
- проводит мероприятия, направленные на подготовку и повышение квалификации работников городского хозяйства в области физической культуры и спорта;
- контактирует со СМИ по вопросам, отнесенным к ведению Москомспорта, доводит до сведения жителей Москвы информацию различной направленности, касающуюся деятельности Москомспорта;
- сотрудничает с представителями органов власти разных уровней подчиненности, бюджетными и коммерческими организациями по вопросам деятельности Москомспорта;
- сотрудничает с международными организациями в области физической культуры и спорта;
- осуществляет прочие функции, предусмотренные нормативными правовыми актами Российской Федерации и Москвы.

Функциональные разновидности спортивного менеджмента Развитие спортивного менеджмента достигло значительного уровня, поэтому уже

сегодня специалисты могут с уверенностью сказать, что происходит процесс выделения функционального менеджмента из общего.

Таким образом, он конкретизируется и адаптируется под постоянно меняющиеся условия рынка и складывается в определенную систему.

1. Стратегический менеджмент. Это такая деятельность, в основании которой лежит долгосрочное планирование с учетом всех изменений внешней среды и задач, стоящих перед спортивной организацией. Однако нельзя сказать, что это планирование имеет четкие рамки, за которые нельзя выходить. Напротив, руководство, имея общую концепцию, вправе на свое усмотрение, исходя из сложившейся ситуации, выбирать необходимые инструменты для реализации задуманного. Имея перед собой определенную конкретную цель, спортивный менеджер не ограничен в средствах ее достижения. Следующий структурный элемент непосредственно связан с предыдущим, так как он предполагает управление временными объектами.

2. Программный (проектный) менеджмент. Суть этого процесса состоит в умении быстро и оперативно реализовывать проекты в условиях динамично развивающегося рынка спортивных услуг.

3. Организационный менеджмент. Имеет сходство с общеорганизационными принципами управления, такими как принцип ответственности, иерархичности, демократический централизм, сочетание отраслевого и территориального управления и проч. Его главная задача – наладить основную деятельность по организации любого процесса, протекающего в рамках спортивного субъекта.

4. Персонал-менеджмент. Пожалуй, один из трудных видов деятельности, так как он направлен на обеспечение организации людскими ресурсами. Из личного опыта многие менеджеры знают, что бывает достаточно сложно, а порой не всегда возможно подобрать идеальный состав рабочего коллектива и использовать в полной мере знания, умения и навыки каждого сотрудника в интересах организации.

5. **Инновационный менеджмент.** Инновации обеспечивают качественный рост всех процессов за счет внедрения новых технологий и подходов, в том числе и в спортивно-физкультурной сфере. Этот тип менеджмента призван управлять нововведениями, а так как в данной области их диапазон достаточно широк, было принято решение их классифицировать.

6. **Риск-менеджмент.** Данный тип менеджмента выделился и оформился в самостоятельный подвид в связи с тем, что достаточно часто во взаимоотношениях разных хозяйствующих субъектов возникали проблемные вопросы, касающиеся рискованных финансовых вложений. Рынок постоянно меняется, он не стоит на месте.

Поэтому риск-менеджмент и нацелен на то, чтобы с максимальной точностью спрогнозировать все возможные варианты развития событий, а также эффективно помочь исправить сложившуюся критическую ситуацию.

7. **Финансовый менеджмент.** Управляет финансовыми потоками и всей хозяйственной деятельностью. Здесь основная задача – грамотно направить и распределить все возможные денежные ресурсы, как внешние, так и внутренние. Менеджеру предстоит непростая задача не только обеспечить организацию постоянным и бесперебойным источником финансирования, но и контролировать движение денежных средств.

Спортивный менеджмент и стили управления В спортивном менеджменте многое зависит от харизмы руководителя. Знания и умения необходимы, для этого менеджер получает соответствующее образование, однако для выработки собственного стиля этого недостаточно. Только личный опыт и преодоление сложностей позволяют найти уникальную манеру управления.

Если брать во внимание сухую теорию, то выделяется несколько стилей: авторитарный; демократический; либеральный.

Выбор авторитарного стиля зачастую обусловлен низким уровнем профессиональной подготовки специалиста, его неуверенностью в себе, а также при отсутствии определенных личностных качеств (умение общаться с

людьми, выстраивать долгосрочные отношения, умение слушать и слышать других и проч.).

Демократический стиль управления присущ тем менеджерам, которые руководствуются в своей работе такими понятиями, как уважение к личности другого, доверие, учет мнений и пожеланий, помощь и содействие во всем. Плохие результаты часто показывают менеджеры, придерживающиеся в своей работе либерального стиля. Как правило, подчиненные такого руководителя почти не слушают и не выполняют поставленных задач, так как над ними практически не осуществляется контроль. Отсюда и низкие показатели работы.

Менеджер обычно не проявляет никакой инициативы, не развивается сам и не способствует совершенствованию организации. Стили управления варьируются в зависимости от многих факторов, например при смене рабочего коллектива или организации. Самый надежный и верный способ менеджеру выбрать собственную манеру руководства – провести глубокий самоанализ и сделать на его основе выводы.

Главные принципы спортивного менеджмента

1. Принцип научной обоснованности. Из самого названия видно, что за основу в управленческой деятельности берется научный подход. То есть, прежде чем принимать какие-то решения или ставить задачи, спортивный менеджер обязан изучить весь доступный на данный момент научный материал по интересующему его вопросу и уже на основании этого действовать. Считается, что применение передовых знаний на практике значительно повысит итоговый результат работы ФСО. Этот принцип обязателен к исполнению для любого руководителя, но не является приоритетным.

2. Принцип системности. Любая организация, в том числе и спортивная, представляет собой определенную систему, в структуре которой находятся взаимосвязанные элементы, контактирующие не только друг с другом, но и с внешними факторами. Спортивный менеджер, подвергая

всестороннему анализу имеющиеся управленческие инструменты, должен так организовать работу, чтобы каждый член коллектива приносил максимум пользы, тогда и общий результат будет на высоте.

3. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Разграничение ответственности всегда актуально. В спортивной сфере иерархическая система управления многоступенчата: это федеральные органы власти, муниципальные и органы власти первичного звена (руководители клубов, спортшкол, секций и проч.). Следует различать централизованный и децентрализованный подход.

Все решения, касающиеся спорта в целом, менеджер относит к централизованному подходу, все, что имеет отношение к деятельности конкретных ФСО, – децентрализованный подход. То есть федеральный центр весь спектр полномочий по принятию решений предоставляет муниципалитетам и организациям, стоящим на более низкой ступени иерархической лестницы. В своей работе спортивный менеджер учитывает, как и каким образом можно сочетать единовластие и принятие совместного решения.

Минусами централизации является отсутствие гибкости и надежности, а вот что касается децентрализации, здесь главным фактором выступает время: решения принимаются долго, так как в их обсуждении участвует большое количество людей.

4. Принцип материального и морального стимулирования. Наверное, как нигде более, в спортивной организации актуален принцип материального стимулирования.

Даже людям, не имеющим никакого отношения к спорту, известно, что спортсмены получают различного рода материальные вознаграждения за удачные выступления (квартиры, машины, денежные выплаты), а также правительственные награды и звания. Это очень мощный мотиватор, способствующий достижению высоких результатов, в том числе и на мировой спортивной арене.

5. Принцип оптимизации. Основной смысл данного принципа – достичь максимальных результатов за минимальный срок, используя как можно меньше ресурсов. Любой спортивный менеджер имеет в своем управленческом арсенале необходимые инструменты, помогающие реализовать это правило в работе.

Заметим, что данный подход хорош в применении вместе с принципом научной обоснованности.

6. Принцип сочетания прав, обязанности и ответственности. Этот принцип актуален для любого сотрудника ФСО, в том числе и для менеджера. В его основе лежит обязательное осуществление возложенных рабочих функций с четким выполнением поставленных задач и несением полной ответственности за полученный результат.

Применение принципа к руководящему составу происходит более строго. Управленец не должен переносить ответственность на подчиненных или на коллег, он обязан строго соблюдать правило действовать на один уровень вверх или один уровень вниз и не шагать «через голову». Если спортивный менеджер является сторонником демократичного стиля руководства, то в организации могут появляться коллегиальные органы управления.

7. Принцип сочетания отраслевого и территориального управления. Правило обусловлено законодательством РФ. Согласно ст. 72 Конституции РФ о нахождении в совместном ведении РФ и субъектов Российской Федерации вопросов физической культуры и спорта отраслевое и территориальное управление находятся на одной ступени значимости.

8. Принцип правовой защищенности управленческих решений. Принцип заключается в том, что всю свою работу спортивный менеджер должен соотносить с российским законодательством, которое гарантирует не только правовое обеспечение функционирования ФСО, но и осуществляет контроль за их деятельностью.

9. Принцип учета спортивных интересов населения. Люди, ведущие здоровый образ жизни, являются потенциальными потребителями спортивных услуг. Задача менеджера – привлечь как можно больше населения к занятию спортом, для чего необходимо систематически изучать их потребности и желания.

В своей работе следует учитывать не только социальные и гендерные аспекты, но возрастные и даже конфессиональные.

10. Принцип государственной поддержки развития физической культуры и спорта. Пожалуй, самый основной из всех представленных принципов, так как закреплён на высшем государственном уровне.

В Конституции Российской Федерации говорится о том, что поощряется любая деятельность, направленная на укрепление здоровья граждан и развитие физической культуры и спорта, а закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» уточняет, что именно государство занимается обеспечением развития этого направления в стране и поддерживает физкультурное, олимпийское и паралимпийское движение.

Методы управления в ФСО – это такие способы воздействия на сотрудников, которые должны приводить к тому или иному результату, запланированному спортивным менеджером. В зависимости от сложившихся отношений между сотрудниками методы имеют свою собственную классификацию:

Организационные методы. Прежде чем приступить к реализации той или иной деятельности, необходимо подготовиться. В частности, определиться с задачами и целями, выявить основных действующих лиц, согласовать проекты и проч. Проще говоря, менеджер определяет технологию и вектор действий, поэтому данный способ является пассивным и создает основу для прочих.

Административные методы (методы властной мотивации). Разница с предыдущими заключается в том, что эти методы воздействуют непосредственно на работников ФСО. Менеджер ставит задачи и отвечает за

конечный результат, а в обязанности членов коллектива входит выполнение законных требований своего руководителя.

Экономические методы: метод дифференцированной заработной платы работникам ФСО; нормативно экономический метод управления заключается в определении конкретных норм денежных трат на различные виды спортивной работы, утверждение табеля обеспечения спортсменов одеждой, обувью и т. д.; метод прямого целевого финансирования предусматривает поступление средств из федерального бюджета: спортивных объектов и ФСО федерального значения; работ, имеющих научно-исследовательский характер в области ФКиС в соответствии с федеральной программой; подготовки и участия в официальных международных спортивных соревнованиях сборных команд России. Социально-психологические методы.

Они имеют свое воздействие на формирование климата внутри организации, среди сотрудников. Это немаловажный аспект, ведь, если в коллективе нет проблем и конфликтов, а коммуникативные связи отлично налажены, работа станет результативнее. К социально-психологическим методам обычно относят: общие: деловая беседа, совещание, метод приучения, метод упражнения; созидающие и тормозящие методы управления: убеждение, одобрение и поощрение, осуждение и наказание.

1.3 Система финансирования спортивного клуба

Спортивные клубы создаются для определенных целей. Основные из них - это популяризация определенного вида спорта, организация досуга для населения, получение прибыли. Прибыль состоит из призовых, полученных с соревнований, поступлений от телетрансляций, спонсоров, от трансферов спортсменов, от продажи билетов и другой коммерческой деятельности. Многим клубам любого уровня и статуса зачастую удается выполнить только

одну цель, а именно организацию досуга. При этом в них вкладываются немалые средства. Анализу источников финансирования для спортивных клубов и возможных путей по извлечению прибыли и будет посвящена наша работа.

Действующее российское законодательство, регулирующее общественные отношения в области физической культуры и спорта, дает следующее определение понятию «спортивный клуб», содержащееся в статье 19 Федерального закона от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»: «Спортивные клубы являются юридическими лицами, осуществляющими учебно-тренировочную, соревновательную, физкультурную и воспитательную деятельность; спортивные клубы независимо от их организационно-правовых форм создаются и осуществляют свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации»[1]. На наш взгляд, данное определение достаточно широко и, по сути, охватывает все физкультурно-спортивные организации. Следуя данному определению, к спортивным клубам можно причислить и спортивные федерации, и детско-юношеские спортивные школы.

Более точным выглядит определение, данное в англоязычной литературе, а именно: «Спортивный клуб – клуб, созданный с целью игры в один или более вид спорта. Спортивные клубы могут классифицироваться как организации, члены которой играют вместе бесплатно и по определенному поводу, и вызывающие интерес для просмотра только у семьи или друзей, так и крупные коммерческие организации с профессиональными игроками, имеющими команду, которая регулярно играет против других клубов и привлекает иногда большую массу готовых платить зрителей. Клубы могут предназначаться только для одного вида спорта, так и для нескольких (мультиспортивные клубы) [2]. Таким образом, к спортивным клубам можно отнести дворовые, школьные, студенческие, профессиональные и т.д.

В истории становления и развития спортивных клубов в России существовало несколько этапов. В дореволюционной России спортивные клубы организовывались преимущественно по территориальному принципу и были основной формой первичных спортивных организаций. С приходом к власти большевиков дореволюционные спортклубы были закрыты как буржуазные организации, а первичным звеном стали коллективы физической культуры, которые создавались на заводах, фабриках и на базе трудовых коллективов других организаций.

В Советском Союзе спортивные клубы стали возрождаться в начале 60-х годов и создавались по производственному принципу. Звание «Спортивный клуб» присваивалось коллективу предприятия, добившемуся высоких показателей в организации физкультурно-спортивной работы среди трудящихся данного предприятия и выполнившего установленные требования. Сложившаяся традиция организации спортивных клубов по производственному принципу встречается и в настоящее время

Обратимся к типологии спортивных клубов. Все современные спортивные клубы России можно классифицировать с точки зрения обслуживаемого контингента:

- спортивные клубы, созданные на базе промышленных предприятий в форме общественных объединений;
- студенческие спортивные клубы;
- школьные спортивные клубы;
- спортклубы профессионального спорта по игровым видам, являющиеся, как правило, коммерческими организациями (ЗАО, ООО, и др.);
- фитнес-клубы, спортивно-оздоровительные клубы и центры и т.п.;
- физкультурно-спортивные клубы инвалидов.

С организационно-экономической точки зрения все спортивные клубы можно подразделить на клубы любительского спорта, создаваемые в форме общественных объединений, и коммерческие клубы, во-первых,

физкультурно-оздоровительной направленности и, во-вторых, профессионального спорта (футбольные, хоккейные, теннисные, волейбола, баскетбола и т.п.) [3].

Таким образом, спортивный клуб – это организация, созданная на некоммерческой либо коммерческой основе для игры в определенный вид спорта. Спортивные клубы в России имеют многолетнюю историю и создавались изначально по территориальному принципу, а при советской власти – по производственному. По своей типологии, спортивные клубы могут классифицироваться с точки зрения обслуживаемого контингента; с организационно-экономической точки зрения. Обратимся к источникам финансирования спортивных клубов.

Источниками финансирования спортивных клубов, созданных на некоммерческой основе в большинстве случаев являются поступления от самих членов клуба для содержания команды, либо поступления от организации, создавшей и содержащей клуб. Например, деятельность спортивного дворового клуба чаще всего финансируется участниками данного клуба, деятельность школьного и студенческого спортивного клуба финансируется руководством учебных заведений.

У коммерческих профессиональных клубов появляется больше статей дохода. К ним относятся:

- продажа прав на показ зрелища. К данной статье относятся средства, полученные как от продажи прав на телетрансляцию, так и от продаж билетов, абонементов, клубных карт и т.д.;
- от продажи атрибутики с индивидуальными признаками (клубными цветами, логотипами, рекламой спонсоров);
- поступления от рекламы любого вида. К данной статье дохода относятся средства, полученные от размещения рекламы на спортивном объекте (рекламные щиты, информационное табло, наружная реклама), если данный спортивный объект принадлежит спортивному клубу; от размещения рекламы на атрибутике членов

клуба; доходы от участия игрока клубы в рекламах различных продуктов, если по контракту, доходы полученные от данной деятельности не идут игроку в полном объеме;

- поступления от спонсоров;
- от осуществления прочих видов коммерческой деятельности. Например, от продажи игроков спортивного клуба; от сдачи в аренду спортивного объекта другим спортивным клубам; от достижения определенных спортивных результатов.

В странах с развитой экономикой организация деятельности спортивного клуба является одной из форм ведения бизнеса. Из вложенных средств удается получить большую прибыль за счет продаж билетов, телеправ, атрибутики и т.д. Рассмотрим статьи доходов европейских футбольных клубов за сезон 2013/2014.

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МЕЖДУНАРОДНЫХ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ

2.1 Особенности управления деятельностью международных спортивных клубов

Опыт зарубежных стран свидетельствует, что основной организационной формой менеджмента в физическом воспитании и спорте является спортивный клуб. Причем наряду с популярными клубами профессионального спорта существует много клубов оздоровительной направленности. В Германии - около 86 тысяч клубов, в которых примерно 26 млн. человек заняты более чем 100 различными видами спорта. В США более 15 000, в Финляндии - 600.

Термин «физическая культура» зарубежные авторы не используют. В подавляющем большинстве зарубежных стран распространен термин «фитнесс», означающий физическую подготовленность.

Используют также такие термины как «физикл эдьюкэйшн» - физвоспитание, «физикл рекриэйшн» - физическое оздоровление, «спорт» - увеселение, забава, развлечение - используют для обозначения различных видов соревновательной деятельности, связанных с результатом. В частности в США различают следующие виды спортивной деятельности:

- непринужденный спорт (в Европе «спорт для всех»);
- организованный спорт, который включает в себя школьный и студенческий, спорт в клубах, ассоциациях, спорт высших достижений, включая олимпийский (спортивные руководители продолжают его называть любительским);
- профессиональный спорт.

За рубежом редко используют «массовый спорт». Обычно это «спорт для всех» или «рекреационный спорт».

Всеми перечисленными видами деятельности занимаются разные люди и различные организации, но всех объединяет одна общая организационная основа - клуб. В странах с рыночной экономикой функционируют такие разновидности клубов спортивно-оздоровительной направленности:

- коммерческие оздоровительные и атлетические клубы;
- частные спортивно-оздоровительные клубы;
- оздоровительные клубы в гостиницах, больших зданиях, парках;
- клубы различных ассоциаций, корпораций, фирм и компаний;
- клубы сердечно-сосудистой реабилитации;
- спортивно-медицинские клубы;
- любительские и профессиональные клубы по разным видам спорта.

Обобщение зарубежного опыта показало, что клубы различают и в зависимости от контингента занимающихся в них: для детей, школьные (оздоровительные, по видам спорта и по интересам), студенческие (оздоровительные и по видам спорта), на предприятиях, фирмах, по месту жительства, в парках, на курортах, при больших поликлиниках и т.д. С экономической точки зрения различают общественные (муниципальные) и частные спортивные клубы.

Общественные финансируют из национальных, провинциальных, муниципальных бюджетов, а в частных клубах работает частный капитал, их деятельность зависит от владельца. Различают коммерческие и некоммерческие спортивные клубы.

Основным критерием является возможность извлечения прибыли. Общественные и частные клубы различаются по многим параметрам -

целевой направленностью, экономическим механизмом, эффективностью работы.

Таблица 2.1 – Критерии общественных и частных клубов

Общественный клуб	Частный клуб
Содержится на взносы налогоплательщика	Содержится на взносы клиентов
Обслуживает разнообразный контингент	Обслуживает целевые рынки
Качество услуг ниже, цены ниже	Качество услуг выше, цены выше
Принадлежат госучреждениям	Принадлежат частникам
Некоммерческие	Ориентированы на прибыль 10-20%
Строительство оплачивается из налогов населения	Строительство оплачивается из средств владельца или займа
На маркетинг расход не более 3% бюджета	На маркетинг расход 10% более.
Не боятся неудач, т.к. содержатся государством	Должны приносить прибыль или прекратить бизнес

Каждый клуб в соответствии выбирает и учебно-тренировочные программы.

Специалисты, изучающие опыт работы зарубежных клубов, отмечают, что в основном программы сориентированы на пожелания населения в занятиях различными видами спорта. Для этого систематически проводятся социальные опросы.

Американская модель менеджмента в спортивном клубе

В США около 15 тысяч клубов. Это масштабные, большие организации. Уместно рассмотреть типичное устройство такого клуба в Лас-Вегасе(34 тыс. жителей).

Территория- 12000 кв.м., 8 тысяч жителей - члены клуба. Руководство осуществляет администрация клуба, директором которой является очень опытный менеджер.

Кроме него есть заместитель директора, бухгалтер, менеджер по маркетингу, директор по работе с персоналом. Им помогают 20 руководителей секций, которым в свою очередь подчиняются 175 инструкторов, 50 из которых только штатные. Философия клуба такова: «Мы хотим создать в клубе атмосферу, в которой каждый будет хорошо себя чувствовать».

Скандинавская модель менеджмента в спортивном клубе

В качестве модели рассмотрим обобщенную модель среднестатистического спортклуба Швеции, которую представил генеральный секретарь Шведской конфедерации спорта на международной встрече, посвященной правовым, экономическим и управленческим аспектам клубного движения в 1996 году в г. Сочи. В Швеции 45 тысяч спортивных клубов, в которых занимается каждый 4 житель страны. Клуб создается в любом населенном пункте на добровольной основе. Людей объединяют общие интересы.

Для создания клуба необходимы три условия: устав, его руководящий орган - исполнительный комитет, название. Скелетом клуба является устав. Высший орган управления - ежегодное общее собрание его членов. В шведском спортклубе вся работа строится на общественных началах. Стимул - самосовершенствование и общность интересов.

Проблема только в подготовке инициативных людей (по мнению шведских специалистов). В Швеции есть как моноклубы, так и мультиклубы. Каждый клуб - одно юридическое лицо, одна финансовая ответственность. В каждом клубе одна схема руководства, которая предполагает три фигуры - председатель, секретарь, казначей. Председатель - особая личность. Он лидер, вожак, а не чиновник.

От него ждут новых идей и здравого смысла, но не отступать при этом от целей и задач, изложенных в уставе. Председатель - главная опора спортклуба. При таком подходе и стиле руководства люди тянутся в клубы.

Немецкая модель менеджмента в спортивном клубе

Спортивными клубами в Германии считаются клубы для занятий спортом невысокого разряда, со средним доходом, то есть клубы для занятий спортом населения в целом (86 тыс. клубов, 26 млн. человек - члены этих клубов).

Принципы оптимальной клубной структуры в Германии таковы:

- целесообразен 1 клуб на 1 тысячу жителей (в среднем);
- в каждом клубе программы для всех возрастов и обоих полов;
- для каждого клуба обязательны программы соревновательных и не соревновательных видов спорта;
- членство в клубах платное (взнос из расчета оплаты в среднем одного часа работы квалифицированного специалиста);
- в клубах культивируются 10 и более основных национальных видов спорта.

Клубы в Германии ежегодно организуют около 10 млн. спортивных мероприятий, около 8 млрд. курсов всевозможных. Одна из составных частей деятельности клуба - подготовка кадров для работы в качестве спортивных руководителей на добровольной основе.

В стране насчитывается около 1,4 млн. мужчин и женщин, добровольно работающих председателями, казначеями, судьями, членами президиума и т.д. Их труд оценивался в 3,6 млрд. марок или 2 млрд. долл. Ежегодно они проводят на спортивных площадках или за рабочим столом 185 млн. часов.

Безусловно, есть и штатные специалисты, но их число (10 тысяч) слишком мало по сравнению с энтузиастами. Денежных средств клубов на образование, спортивную форму, транспорт, питание и литературу расходуется в пределах 20 млрд. марок. Немецкие специалисты по

менеджменту считают, что клуб как форма организации спортивно-оздоровительной деятельности среди населения наиболее эффективна по следующим причинам:

- ориентирован на интересы населения, широкий выбор видов спорта;
- ориентирован на соревновательную деятельность;
- ориентирован на здоровый образ жизни;
- ориентирован на добровольную работу в области спорта;
- экономически выгоден (стоимость занятий ниже в связи с добровольной работой руководителей).

В Германии многие клубы исходят в своей работе из следующих принципов:

- не существует нежелающих заниматься спортом, существует плохая организация;
- начинающим следует предлагать занятия в упрощенной форме, чтобы первые шаги приносили успех;
- путь в спорт - это почти всегда путь двоих (должен быть кто-то инструктор, друг, родственник - кто пригласит и проводит начинающего).

Помимо философских и организационных установок немецкие общественные клубы придерживаются таких практических принципов:

1. Доступность клуба: услуги предоставляются по доступным ценам.
2. Помимо спорта клуб предоставляет и кампанию. Во время занятий и праздников члены клуба сближаются, клуб становится вторым домом.
3. Занимающиеся могут участвовать в разработке программ.

В отличие от общественных клубов частные клубы в Германии называются студиями. Их насчитывается более 5000 тысяч, из них женских - 550.

Фитнесс-студии - это хорошо оборудованные помещения, кроме тренажеров много других видов услуг, приспособления и спецоборудование,

целевые программы для совершенствования разных частей тела, документально оформленные индивидуальные планы тренировок. Эти заведения привлекают клиентов тем, что могут удовлетворить индивидуальные запросы в соответствии с уровнем подготовки клиента. В своей работе студии отходят, зачастую, от общепринятых в спортивной педагогике установок и методик.

Одно из преимуществ также в том, что студия облегчает начинающему его первые шаги в спорте.

Посещения в свободное для клиента время, занятия по индивидуальному плану способны избежать перегрузок, которые в групповых занятиях нередко неизбежны. Основные клиенты студий - молодежь. 60% в возрасте от 19 до 30. Однако «текучесть» клиентов в студиях больше, чем в общественных клубах. В среднем 40% участников студий выбывают в течение года.

Финансовый менеджмент зарубежных спортивно-оздоровительных клубов

Как показывает практика, зарубежные клубы нового образца (современные комплексы с множеством развлекательных, образовательных, торговых и деловых услуг, частные, коммерческие) взимают плату с клиентов на 9-10% больше, и получают доход на 12-15% больше, чем средний клуб.

Анализ данных зарубежных исследований показывает, что около 70% коммерческих спортивно-оздоровительных клубов относится к малому бизнесу, так как численность работающих в них менее 100 человек, а размер годового дохода до 3,5 млн. долларов. Однако доход примерно 70% клубов в США составляет менее 1 млн. долларов в год. Основными источниками доходов частных и коммерческих клубов являются:

– членские и вступительные взносы, составляющие до 70% всех поступлений;

- поступления от оплаты за тренировочные программы и консультации;
- доход от оплаты дополнительных и сопутствующих услуг, достигающий в некоторых клубах 30%;
- доход за счет новых членов клуба (клубы обычно работают на 70-80 % своих потенциальных возможностей);
- доход от лицензионной, издательской деятельности;
- поступления от спонсоров и благотворительных фондов.

Средний размер зарплаты персонала в зарубежных клубах колеблется от 17 до 35 тыс. долларов в год.

В клубах много почасовиков, оплата которых колеблется от 5 до 8 долларов в час. Клубы открыты по 17 часов в день. Наиболее популярное время с 16.00 до 20.30.

В США владельцы коммерческих клубов в качестве критерия оценки эффективности работы клуба используют соотношение общей годовой прибыли к общей площади комплекса. Для клубов без кортов приняты такие показатели: 30 долл. На кв. фут - «удовлетворительно», 35 - «хорошо», 40 - «отлично». В конце года учитывают количество новых членов. Рост числа членов клуба в год на 6-8% - «удовлетворительно», 8-10% - «хорошо», 10-12% - «отлично».

2.2 Основные проблемы в управлении деятельностью международных спортивных клубов

Когда спортивным клубом владеет частное лицо, то это весьма облегчает процесс принятия и исполнения управленческих решений. Собственнику не надо ни с кем согласовывать свои действия, координировать их с коллегиальными органами, доказывать свою правоту партнерам по бизнесу.

Самостоятельность, автономность и оперативность в управлении – вот главные козыри профессионального спортивного клуба с единым собственником.

Однако своеобразной платой для собственника за указанные преимущества является неограниченная ответственность по финансовым обязательствам клуба. За все спортивные, организационные и финансовые просчеты всю полноту ответственности несет владелец клуба.

Стоит лишь однажды сделать неверный шаг, принять неправильное управленческое решение – и его негативные последствия сразу или с некоторой задержкой сказываются на спортивной и финансовой стороне дела.

Так, непродуманная продажа другому клубу перспективного игрока или покупка дорогостоящего атлета, склонного к капризам и нарушениям спортивного режима, могут подорвать финансовую стабильность клуба, испортить внутренний психологический климат, ухудшить спортивные результаты.

Такие периоды в жизни спортивных клубов, увы, не редкость. В эти моменты владельцы клубов теряют крупные суммы денег, а иногда и весь бизнес. Но даже банкротство и потеря бизнеса не снимают с собственника клуба бремени финансовой ответственности. Под удар может быть поставлено и его личное имущество, которое изымается по решению суда и распродается в счет погашения образовавшихся долгов.

Разумеется, такой исход в спортивном бизнесе не устраивает многих участников рынка – собственников клубов, кредиторов, спонсоров, болельщиков, тренеров, атлетов.

Стремясь ограничить финансовую ответственность рамками бизнеса, владельцы клубов осуществляют размен своих управленческих полномочий на финансовую стабильность. Достигается это за счет изменения организационно-правовой формы клуба, который из единоличного владения превращается в акционерное общество закрытого или открытого типа.

Выпуская в обращение акции, учредители клубов предлагают купить их всем желающим – болельщикам, партнерам, спортсменам, тренерам, менеджерам.

Покупая акции клубов, физические и юридические лица становятся совладельцами бизнеса, принимают участие в его управлении (по принципу одна акция – один голос), и получают часть прибыли, заработанную клубом, в виде дивидендов.

Такая схема управления профессиональным спортивным клубом особенно хороша для крупных организаций, участвующих в регулярных национальных чемпионатах высшего уровня и значимых международных соревнованиях.

И это вполне объяснимо: в премьер-лигах и высших дивизионах цена ответственности за спортивные и финансовые результаты значительно возрастает, а ошибки обходятся очень дорого. В спортивных клубах, организованных в виде акционерных обществ, ответственность падает уже не только на единоличного владельца клуба, но распределяется между всеми акционерами пропорционально количеству акций, находящихся в их распоряжении.

То же самое можно сказать и о прибыли: победы приносят владельцам акций клуба повышенные дивиденды и увеличение курсовой стоимости акций, делая их богаче.

Кроме того, все юридические и физические лица, приобретающие акции спортивного клуба, приносят ему необходимые денежные средства, которые могут быть потрачены на обновление и совершенствование материальной базы, на покупку новых игроков или тренеров, на строительство сооружений, на рефинансирование задолженности и прочие нужды.

Сразу оговоримся, что прибыльные спортивные клубы, в том числе и акционерные общества, встречаются в мировой практике достаточно редко.

Преобладающую часть полученной прибыли поглощают зарплаты тренеров и игроков, которые в современном профессиональном спорте очень высоки.

В спортивных клубах, имеющих статус акционерного общества, процедура принятия управленческих решений претерпевает серьезные изменения по сравнению с единоличным владением. Власть одного человека сменяет коллективный разум.

Теперь уже не собственник клуба принимает и воплощает в жизнь все важнейшие решения, а специализированный управленческий орган, носящий название совета директоров.

Именно эти люди вырабатывают согласованные управленческие решения, которые принимаются коллегиально. Менеджеры клуба и его тренерский состав являются исполнителями воли основных акционеров, в число которых входят не только представители профессионального спорта, но и спонсоры клуба.

Риски от неудачного выступления профессионального спортивного клуба, имеющего статус акционерного общества, уже не так критичны для его совладельцев, как в случае единоличного владения. Максимум, что может потерять акционер клуба – это принадлежащие ему акции, которые из-за спортивных и финансовых неудач клуба обесцениваются. Личное имущество акционеров не может быть отчуждено по требованию кредиторов, желающих вернуть свои долги.

Спортивному клубу, имеющему статус акционерного общества, легче получать крупные банковские кредиты под залог собственных акций, проще осуществлять переход прав собственности от одного инвестора к другому. Кроме того, по котировкам акций клуба на фондовой бирже хорошо видно, как оценивает рынок перспективы клуба, его финансовое состояние и качество менеджмента.

Следует, однако, отметить, что помимо несомненных достоинств акционерного спортивного клуба, в данной организационно-правовой форме имеются и существенные недостатки.

В частности, полученный профессиональным клубом доход облагается налогом дважды – в первый раз налогом на прибыль, а второй раз – налогом на дивиденды, которые получают акционеры клуба. Если величина налогов значительная, то это может перечеркнуть все прочие достоинства акционерной формы собственности.

Помимо этого, спортивный клуб в статусе акционерного общества, должен вести публичную отчетность, регулярно публиковать бухгалтерский баланс и другие предусмотренные законом формы отчетности. Очевидно, что работа аудиторов и публикация отчетности в СМИ требуют дополнительных расходов.

И все же указанные недостатки не мешают профессиональным спортивным клубам во многих странах мира использовать акционерную форму собственности как оптимальную в части управления и привлечения внешних финансовых ресурсов.

С помощью такого инструмента как акции клубам удается решать проблемы привлечения финансовых средств болельщиков и спонсоров, создания дочерних компаний, вхождения в капитал партнеров по бизнесу.

И даже такой способ, как премирование спортсменов, тренеров и менеджеров клуба пакетами акций (или финансовыми опционами), также все шире используется в международной спортивной практике.

2.3 Пути решения проблем в сфере управления деятельностью международных спортивных клубов.

Применительно к ФКС "уровень развития" и "состояние" понятия адекватные, т.к. состояние ФКС определяется уровнем их развития. Отсюда напрашивается вывод о том, что все факторы, определяющие уровень развития ФКС, определяют и их состояние.

Однако, сравнивая обе характеристики уровня развития и состояния, можно заметить наличие факторов, входящих в одну группу и не входящих в другую (и таких примеров можно привести достаточно).

По мнению руководителей международных спортивных клубов разного уровня, наиболее важными факторами для улучшения развития ФКС являются:

1. улучшение финансирования отрасли (86%);
2. усиление работы госорганов по ФКС (74%);
3. предоставление финансовых льгот в сфере ФКС (73%).

Далее отмечается проблема, связанная с увеличением выпуска товаров для занятий ФКС (71%) и еще ряд проблем, связанных с улучшением ФВ учащейся молодежи, дошкольников, разработками реализации федеральных программ на предприятии и т.д.

Это свидетельствует о том, что факторы, влияющие на уровень развития физической культуры, определяются на основании личного практического опыта или интуиции, что говорит об отсутствии единого методологического подхода к выявлению обозначенных факторов.

Несомненно, все перечисленные факторы влияют на развитие физической культуры.

Но дело в том, что степень влияния каждого из них на данный процесс различна, и здесь важно выделить наиболее значимые, в наибольшей степени, определяющие это развитие.

Иными словами, нужен другой подход, позволяющий на научной основе более полно и достоверно выделить те факторы, которые будут определяющими в развитии ФКС.

Действительно, если рассмотреть список всех выше перечисленных факторов, то можно отметить, например, что "значительное снижение научно-исследовательской работы и отсутствие условий для полноценной деятельности специалистов в области ФКС", а также "степень использования средств ФК в сфере образования и воспитания" напрямую зависят от

финансирования этой деятельности, т.е. являются следствием недостаточного финансирования, а само финансирование - причиной, влияющей на уровень развития ФКС.

Рыночная экономика обуславливает еще одну методологическую проблему, связанную с повышением обоснованности, надежности, т.е. качества управленческих решений, или иначе говоря, снижения степени риска принятия ошибочного решения, так как допущенные просчеты в условиях рынка могут привести к непредсказуемым последствиям.

Под риском понимается ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

Одним из основных положений современной теории управления деятельностью любой организации, в том числе и сферы физкультурнооздоровительных услуг, является умение предвидеть конечные результаты деятельности и сопоставить их с поставленными задачами.

В итоге от "УМЕНИЯ" предвидеть конечные результаты деятельности зависят и рациональный выбор средств, обеспечивающих выполнение поставленных задач, да и сами задачи плановой перспективы, что еще раз подчеркивает ответственность при принятии решения.

Переход в новую экономику невозможен без повышения качества управленческих решений, принимаемых по всем вопросам функционирования такой сложной социально-экономической системы, как физическая культура.

Вместе с тем, как показывает выборочный анализ таких решений, проведенных нами с 1995 по 2005 г.г., до 25% из них можно было бы не принимать.

Около 20% принятых решений бывает невозможно проконтролировать из-за их "обтекаемости", нечетко сформулированных целей, задач, отсутствия конкретных сроков и ответственных исполнителей и т.д. Это по существу брак в управленческой деятельности.

Это во многом объясняет и определяет значительное снижение уровня развития физической культуры и спорта в современных условиях.

Поэтому поиск, адаптация и внедрение в практику управления физической культуры и спорта современных методов, применяемых в различных областях жизнедеятельности общества, основанных на использовании высоких технологий, является, на наш взгляд, задачей весьма важной и, с научной точки зрения, интересной.

Одним из наиболее удачных методов в исследовании сложных процессов и систем является имитационное моделирование.

Его основная идея заключается в возможности многократного воспроизведения функционирования системы на ЭВМ, что позволяет исследовать и оценивать ее поведение, качество управленческих решений, точнее предсказывать их последствия, что особенно важно при составлении плановых прогнозов развития системы.

Основными преимуществами имитационного моделирования являются: возможность моделирования функционирования разнообразных по природе динамических систем; наличие хорошо разработанной методики перехода от словесного описания функционирования системы к ее математической модели; возможность прогнозировать как количественные, так и качественные показатели, что выгодно отличает его от других методов.

Сущность этого метода состоит в том, что при его использовании моделируется поведение системы с учетом внутрисистемных связей (устанавливаются состав, структура, причинно-следственные связи между элементами системы, определяются их функциональные зависимости).

Исследуя ФКС с помощью ИДМ, мы можем решать одну или несколько подобных задач:

- определение того, насколько хорошо предлагаемая модель реальной системы будет соответствовать конкретным условиям функционирования;

- сопоставление конкурирующих систем (алгоритмов работы, методов) в одинаковых условиях функционирования; прогноз поведения моделируемой системы при некотором предполагаемом сочетании рабочих условий;
- анализ чувствительности, т.е. выявление из большого числа действующих факторов тех, которые в наибольшей степени влияют на поведение системы (данная задача как раз подходит для рассматриваемого в статье примера);
- определение сочетания действующих факторов, переводящих систему в желаемое (планируемое) состояние;
- выявление функциональных соотношений между динамически взаимодействующими факторами моделируемой системы.

Решение подобных задач позволяет исследовать и оценивать поведение системы, качество управленческих решений, точнее предсказывать их последствия, что особенно важно при составлении плановых прогнозов развития системы.

Применение данного подхода позволяет решить две обозначенные методологические проблемы управления: первая - выявление факторов, к изменению которых система наиболее чувствительна; вторая – повышение обоснованности, т.е. надежности управленческого решения.

Построение имитационных динамических моделей дает возможность апробировать предлагаемые решения без проведения дорогостоящих, а часто и нереализуемых натуральных экспериментов, а также исследовать различные альтернативы развития на сколь угодно длительное время вперед (обычно в пределах плановой перспективы).

Это позволяет разрабатывать рекомендации по управлению данной системой, а также избежать ошибок и неоправданных затрат в настоящем и будущем.

В середине 80-х годов нами была разработана действующая имитационная динамическая модель функционирования физической

культуры на промышленном предприятии. Она оказалась чрезвычайно полезной и нашла свое применение на ряде крупнейших предприятий Ленинграда: ЛОМО, Адмиралтейском Объединении, Судостроительном заводе им. Жданова.

Именно на этой модели было доказано, что при снижении уровня финансирования ниже определенного предела происходит стагнация с последующим значительным падением численности занимающихся физической культурой на промышленном предприятии.

Произошедшие в начале 90-х годов и последующий период изменения в развитии ФКС подтверждают результаты прогнозов, полученных в процессе экспериментирования на модели, что свидетельствует об адекватности разработанной модели исследуемому объекту и, как следствие, целесообразности использования данного метода в управлении сложными социальными системами, коими являются ФКС, с целью предотвращения негативных последствий в связи с принятием ошибочных решений.

Таким образом, методологические проблемы управленческой деятельности в сфере физической культуры, сводятся к:

- выявлению управляющих параметров моделируемой системы;
- снижению степени риска принятия необоснованных решений.

А основным путем решения этих проблем является имитационное моделирование.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В России, как и во всем современном мире, в последнее время стала активно развиваться сфера спортивной индустрии. Стимулом к развитию в России сферы услуг физической культуры и спорта послужили социально-экономические, а также политические изменения в нашей стране и в мире в целом.

Социально-экономические перемены, которые непосредственно связаны с переходом к современной рыночной экономике, послужили причиной возникновения серьезных проблем в организационно-управленческой деятельности с управленческими кадрами в спортивных школах, физкультурно-оздоровительных комплексах и других спортивных организациях.

Поэтому вопрос о высококвалифицированных управленческих кадрах в сфере физической культуры и спорта, то есть о так называемых спортивных менеджерах, имеет очень большую актуальность в настоящее время.

Международный Олимпийский комитет в начале 1980 года впервые включил в свою программу вопросы, связанные со спортивным управлением, которое как направление менеджмента должно было способствовать развитию физической культуры и спорта во всем мире. Многочисленные положения, содержащиеся в нем, успешно используются и по сей день.

Стремясь к улучшению уровня в подготовке спортивных управляющих, Международным Олимпийским комитетом было решено создать Программу, включающую в себя множество наиболее важных вопросов, связанных со спортивным управлением.

Цель данной Программы базировалась на повышении уровня координирования и создания единой модели подготовки и обучения спортивных менеджеров.

В 1986 году Международный Олимпийский комитет издал свое первое руководство по спортивному менеджменту. Рогеру Джексону принадлежит особая заслуга в издании руководства.

Курс обучения спортивных менеджеров, сформированный на основе этой Программы, развивает Национальное Олимпийское Движение (особенно это заметно в тех регионах, где спорт находится на ранних стадиях своего развития), раскрывает наиболее общую проблематику и способствует повышению качества управления в спортивных организациях.

Первоначально термин «менеджмент» относился к сфере управления животными, и означало искусство управлять лошадьми. Чуть позже это термин был перенесен в сферу человеческих взаимоотношений. В переводе с английского глагол «to manage» означает управлять, а он в свое время произошел от латинского слова «manus», что означает рука.

Следовательно, в буквальном смысле термин «менеджмент» означает «руководство людьми».

В связи с этим в современной теории и практике под термином «менеджмент» понимается процесс управления отдельным работником, трудовой группой, рабочим коллективом, различными организациями, функционирующих в современной рыночной среде.

Таким образом, важнейшим компонентом спортивного менеджмента являются физкультурно-оздоровительные и спортивные организации, которые выступают системообразующими элементами в отрасли физической культуры и спорта.

Учитывая вышесказанное, можно сформулировать определение спортивного менеджмента.

Спортивный менеджмент – это теория и практика эффективного управления в организациях с физкультурно-оздоровительной и спортивной направленности в условиях рынка.

Современный специалист, так называемый менеджер, по физической культуре и спорту – это такой человек, который способен нестандартно

мыслить в любой ситуации и профессионально решать поставленные ему задачи в организационно-управленческой деятельности.

К сожалению, в России теория и практика современного спортивного менеджмента находится лишь на начальной стадии своего развития.

Однако, признание и развитие спортивного менеджмента как самостоятельной профессии осуществляется довольно быстрыми темпами, невзирая на большое количество преград:

- отсутствие абсолютной автономии в работе спортивных менеджеров,
- научные базы знаний по спортивному менеджменту не сформированы,
- отсутствует подробно разработанный кодекс морального поведения для спортивных менеджеров,
- компетентность менеджера спортивной индустрии изучено недостаточно, а, следовательно, и модель ее формирования.

Спортивный менеджер — это значимая фигура в любой спортивной организации, действующей в рыночных условиях. Главным условием функционирования и дальнейшего развития физической культуры и спорта является управленческая деятельность.

На определенной стадии кооперации и разделения труда в физкультурно- оздоровительных и спортивных организациях возникает спортивный менеджмент, как особый вид трудовой и профессиональной деятельности.

Менеджеры спортивной индустрии востребованы в различных сферах деятельности:

1. Министерство спорта;
2. Различные спортивные федерации;
3. Департамент по физической культуре и спорту;
4. Спортивные клубы различной направленности;
5. Фитнес-индустрия;

6. Спортивные школы;
7. Компании, производящие и продающие спортивные товары;
8. Многие другие сферы деятельности, которые приближены к спортивной индустрии.

Формирование спортивного менеджмента как отдельной профессии сопряжено с появлением руководящих должностей в современных физкультурных и спортивных организациях.

В связи с этим, возникает острая нехватка высококвалифицированных управленцев в этой профессиональной области.

Сегодня большое количество специалистов, приходящих из других сфер менеджмента, пробуют себя в спортивном управлении. Спортивная индустрия очень специфичная сфера деятельности и в нее нельзя просто так влиться со стороны.

Очень важно знать настоящую индустрию изнутри, понимать ее структуру, учитывать все нюансы и тонкости этой сферы деятельности. Спортсмены, как никто другие, нацелены на достижения поставленной цели и добиваются этого всеми своими силами и возможностями, они изначально настроены на победу.

Те же самые волевые качества они проявляют и в процессе своей профессиональной деятельности.

Проанализировав ряд правовых и нормативных документов в сфере физической культуры и спорта, приведем примерный перечень возможных должностей, которые могут занять менеджеры спортивной индустрии:

- Директора спортивных школ;
- Заместители директоров спортивных школ;
- Президенты/председатели спортивных клубов;
- Заместители президентов/председателей спортивных клубов;
- Начальники отделов спортивных клубов;
- Директора физкультурно-оздоровительных комплексов;

- Президент различных спортивных федераций (ассоциаций, союзов);
- Вице-президенты спортивных федераций;
- Председатели физкультурно-спортивных организаций;
- Заместители председателей физкультурно-спортивных организаций;
- Менеджеры спортивных команд различных игровых видов спорта;
- Руководители/начальники структурных подразделений физкультурно-спортивных организаций;
- Персональные менеджеры профессиональных спортсменов (в футболе, теннисе хоккее, плавании и др.);
- Председатели комитетов по физической культуре и спорту;
- Заместители председателей комитетов по физической культуре и спорту;
- Руководитель структурного подразделения комитета по физической культуре и спорту;
- Управляющий/директор фитнес-клуба.

В настоящее время от современных спортивных менеджеров требуют самостоятельности, поиска оптимальных и эффективных управленческих, научно-методических решений для обеспечения общества физкультурно-оздоровительными и спортивными услугами, а так же ответственности за принимаемые ими решения.

По причине возрастания экономического значения физической культуры и спорта и реформаторских процессов в них, все более очевидным становится то, что спорту необходимы не только профессиональные спортсмены и тренеры, но и профессиональные менеджеры, которые знают, как эффективно управлять, влиять и мотивировать персонал, а так же

рационально вести финансово-хозяйственную деятельность в организациях спортивной индустрии.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О Физической культуре и спорте в Российской Федерации: Федер. Закон [от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ]. // Российская газета. – 2007. – 7 дек.
2. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. / С.В. Алексеев. - М.: Советский спорт, 2015. - 687 с.
3. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. / С.В. Алексеев. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 687 с.
4. Антонова Н.В. Психология управления. – М.: Высшая школа экономики, 2010. – 272 с.
5. Аронов Г.З. Формирование механизма повышения качества и доступности услуг сферы физической культуры на основе муниципально-частного партнерства: диссертация канд. эконом. наук / Г.З. Аронов; Санкт-Петербургский гос. ун-т. – СПб: [б.и.], 2014. –274
6. Веселов А. Дорого, но сердито// Эксперт — 2013. — № 6. — с. 11—15.
7. Галкин В.В.: Экономика и управление физической культурой и спортом. - Ростов на/Д: Феникс, 2006
8. Галкин В.В.: Экономика спорта и спортивный бизнес. - М.: КНОРУС, 2006.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 412 с.
10. Еропкин М.И. Административное право: Учебник. М.: Юрид. лит., 1971.
11. Жолдак И. В. Менеджмент спорта и туризма, Советский спорт. 2003г.
12. Захарова Л.Н. Психология управления. – М.: Логос, 2010. – 376 с.

13. Зубарев Ю.А., Шамардин А.И., Москвичев Ю.Н., Ростокин Ю.А. Маркетинг спортивных услуг: Учеб.пособие. - Волгоград, 1999.
14. Коверкова А.П. Экономика физической культуры. - М.: Дело, 2010. – 641с.
15. Колесниченко И.Е., Пасечный П.С., Пастухов Е. Е Физкультурно-массовая работа ФЗМК. - М.: Профиздат, 1973.
16. Макальская М.Л., Пирожкова Н.А. Некоммерческие организации в России. Создание. Права. Налоги. Учет. Отчетность. - М.: "Дело и Сервис", 1998.
17. Массовая физическая культура в вузе/Под ред.В.А. Матяшова, В.С. Матяшова. - М.: Высшая школа, 1991.
18. МОК и международные спортивные объединения: Справочник. 2-е изд., перераб. М.: Физкультура и спорт, 1979.
19. Официальный сайт Государственной Корпорации «Олимпстрой» [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: www.sc-os.ru (Дата обращения 19.03.2013).
20. Перевезин И.И. Менеджмент спортивной организации. Краткий курс. -М.: ФОН, 1998.
21. Переверзин И.И. Современный российский спортивный менеджер и модель его подготовки /И.И. Переверзин // Научно-теоретический журнал. – 2003. - №5. [Электронный ресурс]
22. Пронина Н.И., Кандаурова Н.В. Кадровые проблемы, влияющие на эффективность менеджмента спортивных и общеобразовательных школ / Н.И. Пронина, Н.В. Кандаурова // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2013. - №3 (97). – С. 88-92.
23. Разин С. Топ-40 от Forbes// Forbes — 2012. — № 17. — с. 14.
24. Сорокин В.Д. Проблемы административного процесса. М.: Юрид. лит., 1986.
25. Столбов В.В. Советский спорт и основные тенденции развития международного спортивного движения // Государство, спорт, мир: Сборник

научных трудов по материалам Всесоюзной научно-практической конференции. М., 1988. С. 150.

26. Теория и практика физической культуры. 1986. N 4. С. 57 - 58.

27. Топ-10 самых дорогих спортивных бренд [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: <http://www.championat.com> (Дата обращения 19.03.2013).

28. Уваров В.Н. Теория государственного управления: Учебное пособие. Ч. 1. Методологические основы государственного управления. Алматы, 2000.

29. Управление физической культурой и спортом: Учебник для ИФК/ Под ред. И. И. Переверзина и др. - М.: ФиС, 1987.

30. Финансовый анализ. Рейтинг самых богатых футбольных клубов. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumerbusiness/russian/Deloitte_football_money_league_2015_rus.PDF (дата обращения 18.11.2015)

31. Ямпольская Ц.А., Монд Р. Договоры между общественными организациями и государственными органами в социалистических странах // Советское государство и право. 1983. N 3. С. 106 - 108.

32. Sportblog USA. Спортивный менеджмент в США. [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: http://sportmanagm.blogspot.ru/2008/08/blog-post_8836.html (Дата обращения 17.03.2013).

ПРИЛОЖЕНИЕ



Рисунок 1. Отраслевые функции спортивного менеджмента