

**100**  
БЕСТСЕЛЕРОВ

Татьяна Конова

# МЕНЕДЖМЕНТ

СПОРТИВНЫХ  
И ФИЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЙ



ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ОРГАНИЗАЦИЙ ФИЗКУЛЬТУРЫ И СПОРТА

**Татьяна Анатольевна Конова**  
**Менеджмент спортивных**  
**и физкультурно-**  
**оздоровительных организаций**  
**Серия «1000 бестселлеров»**

*Текст предоставлен правообладателем*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=34452456](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=34452456)*  
*Менеджмент спортивных и физкультурно-оздоровительных*  
*организаций. / Конова Т.А.: Омега-Л; Москва; 2017*  
*ISBN 978-5-370-04140-2*

**Аннотация**

Книга Татьяны Коновой «Менеджмент спортивных и физкультурно-оздоровительных организаций» будет полезна как начинающим руководителям, так и уже опытным управленцам организаций физической культуры и спорта. Данная книга раскрывает особенности управления спортивными и физкультурно-оздоровительными организациями. В книге даны техники привлечения внебюджетных средств, описаны инструменты маркетинга и рекламы. Собрано множество инструментов, стратегий и тактик, которые помогут в сложных условиях кризиса построить работу по привлечению клиентов спортивной и физкультурно-оздоровительной организации.

Описаны способы работы с персоналом, которые помогут перейти вашей организации на принципиально новый уровень.

# Содержание

Об авторе	5
Отзывы на книгу «Менеджмент спортивных и физкультурно-оздоровительных организаций»	11
Благодарности от автора	14
Введение	17
Основные понятия спортивной и физкультурно-оздоровительной сферы	24
Спортивный менеджмент как основа эффективного управления организаций физкультуры и спорта	28
Общая структура спортивного менеджмента.	33
Уровни, виды, методы и функции	
Функции менеджмента	35
Конец ознакомительного фрагмента.	40

**Татьяна Конова**  
**Менеджмент спортивных**  
**и физкультурно-**  
**оздоровительных**  
**организаций. Повышение**  
**эффективности**  
**организаций**  
**физкультуры и спорта**

**Об авторе**

Коновы Татьяна Анатольевна работает в сфере физической культуры и спорта 14 лет. Является заместителем директора МАУ ГПШ «Универсальный спортивный комплекс «Подмосковье», членом Общественной палаты ЩМР со 2014-17 гг., заместителем председателя комиссии по промышленности, предпринимательству, экономическому развитию и трудовым отношениям и членом комиссии по делам

молодежи, спорту, туризму, формированию здорового образа жизни и волонтерскому движению в Щелковском муниципальном районе. Успешный предприниматель, одно из ее бизнес-направлений – студия йоги и школа танцев.



Консультант-эксперт Общественной палаты Московской области.

Победитель регионального этапа Всероссийского конкурса «Лучший менеджер 2015 года» в номинации «Физкультура и спорт» Московской области.

Лауреат премии «Спортивная Россия-2014», победитель в номинации «За личный вклад в оздоровление и заботу о хорошей физической форме сотрудников российских компаний».

Сертифицированный преподаватель йоги, массажа и школы природного голоса.

### **Награждена:**

✓ Благодарственным письмом Губернатора Московской области «Победителю регионального тура Российского конкурса «Менеджер года-2015» по Московской области в номинации «Физкультура и спорт», 2016 г.

✓ Почетным знаком «За заслуги в развитии физической культуры и спорта в Московской области» Министерства физической культуры, спорта и работы с молодежью Московской области, 2015 г.

✓ Грамотой Министра спорта Московской области «За большой вклад в развитие физической культуры и спорта в Московской области», 2013 г.

✓ Благодарностью Избирательной комиссии Московской



области, 2013 г.

✓ Благодарственным письмом Московской областной Думы «За многолетний добросовестный труд, высокий профессионализм в работе», 2013 г.

✓ Почетной грамотой Администрации Щелковского муниципального района «За высокий профессионализм, плодотворный добросовестный труд, достигнутые успехи по итогам работы», 2012 г.

✓ Благодарственным письмом Управления по вопросам культуры, физической культуры, спорта и делам молодежи Щелковского муниципального района «За большой вклад в организацию и проведение спортивно-массовых мероприятий и создание новых секций для занятий физической культурой», 2011 г.

✓ Грамотой Управления по вопросам культуры, физической культуры, спорта и делам молодежи Щелковского муниципального района «За успешную плодотворную работу по организации спортивно-оздоровительной работы среди населения», 2009 г.

## **Образование:**

✓ «Московская государственная академия физической культуры», профессиональная переподготовка, физическая культура и спорт, 2015 г.

✓ «Московский государственный технический университет «МАМИ» (с отличием), экономист-менеджер, 2012 г.

✓ «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)», юриспруденция, 2011 г.

# Отзывы на книгу «Менеджмент спортивных и физкультурно-оздоровительных организаций»

Рекомендую к прочтению книгу Коновой Татьяны «Менеджмент спортивных и физкультурно-оздоровительных организаций». В этой книге большое количество важного материала для руководителей спортивных и физкультурных организаций.

Ценность книги в том, что в ней нет «воды», нет отвлеченных рассуждений, а теория дана только самая необходимая. Очень подробно описаны инструменты привлечения финансовых средств, что особенно актуально для спортивных организаций в наше время. Прекрасно, что автор – практикующий руководитель, а не профессор-теоретик. Поэтому на страницах книги большое количество советов из практики.

Я уверена, что, применяя их, вы повысите свои управленческие компетенции и поднимете эффективность вашей спортивной организации.

*Заслуженный мастер спорта СССР*

*Кавалер Ордена «Знак Почета»*

*Олимпийская чемпионка 1980 года XXII Олимпийских игр  
в г. Москве*

*Автор книги «Соленая медаль»*

В последние годы органы власти в регионах и муниципалитетах уделяют большое внимание развитию инфраструктуры спорта. Министерство спорта РФ разработало целевые программы по развитию массового спорта и спорта высших достижений. Однако специалистов по управлению спортсооружениями, спортивными федерациями и спортивными организациями очень мало, это или бывшие спортсмены, тренеры, хозяйственники из других отраслей, или молодые менеджеры широкого профиля.

Поэтому особое спасибо автору за своевременное написание этой очень нужной книги, которая поможет начинающим руководителям, да и уже работающим в области спорта менеджерам в популярной, доступной форме постигнуть некоторые особенности деятельности в управлении организациями спортивно-оздоровительной сферы.

Автор уделил много внимания руководящим документам и методам работы с ними. Расставил акценты для эффективной работы организации, обозначил цели и миссии спортивных организаций. Уделил внимание правильной работе с персоналом, формированию здорового коллектива, осветил практические вопросы для успешного управления и стимулирования сотрудников в достижении намеченных целей.

Автор подробно рассказал, как в современных, непростых с финансовой точки зрения условиях построить работу по

привлечению клиентов спортивной и физкультурно-оздоровительной организации. В книге раскрыты инструменты увеличения выручки, принципы рекламных и маркетинговых инструментов.

Книга рекомендуется к изучению как студентами спортивно-физкультурных образовательных учреждений, так и руководителям спортивно-оздоровительных организаций.

Надеюсь, что автор продолжит освещать деятельность учреждений спорта и по другим насущным проблемам, поделится с читателями своим опытом как лучший менеджер Московской области в спортивной отрасли, с целью повышения эффективности работы организаций физкультурно-спортивной сферы.

*Учредитель «Ассоциации организаций  
спортивной отрасли Московской области»  
Заслуженный работник физической культуры,  
спорта и туризма Московской области  
В.Н. Новицкий*

# Благодарности от автора

*Нет на свете излишеств прекраснее, чем  
излишек благодарности.*

*Жан де Лабрюйер*

*Все наши сетования по поводу того, чего  
мы лишены, проистекают от недостатка  
благодарности за то, что мы имеем.*

*Даниель Дефо*

Искренне благодарю всех замечательных людей, встретившихся у меня на пути и каким-то образом повлиявших на меня. Отдельная благодарность – всем членам нашей большой многодетной семьи. Во-первых, моим любимым родителям – маме и папе. Я очень благодарна за все, что вы мне дали в жизни! Низкий поклон, вы самые лучшие! Без того воспитания, что я получила, без тех уроков, которые вы мне преподали, я не стала бы тем, кем я являюсь сейчас. Во-вторых, моим сестрам Тамаре, Юле, Любе и брату Сергею. Если бы не было вас, я, наверное, стала бы жутко эгоистичной персоной и вряд ли была бы настолько целеустремленной. Отдельное спасибо старшей сестре Тамаре за понимание, помощь и поддержку всех моих начинаний. И, конечно же, моей доченьке Елизавете. Уверена, что когда-нибудь и она тоже напишет книгу, а возможно, и целую серию нужных и по-

лезных книг.

Благодарю всех моих учителей прошлого и настоящего! Спасибо тем, у кого я училась и учусь. Возможно, не вспомню всех сейчас, но я действительно очень признательна всем тем, кто учил меня в учебных заведениях и до сих пор учит в школе жизни. Я от всей души благодарю всех учителей школ, в которых я училась, медицинского училища и трех университетов – МГАФК, МГТУ МАМИ и МГУ МЭСИ. Именно там я получила все базовые знания и любовь к познанию нового.

Дополнительное обучение на курсах, семинарах и тренингах дало мне «море» практических знаний и много новых знакомых. Я хочу персонально поблагодарить моих учителей, не связанных с обучением в институтах. Их немало, но особо хочу выделить тех мегаличностей, которые помогли мне в нереальном росте и трансформации. Это Энтони Роббинс, Брайан Трейси, Андрей Парабеллум, Наталья Правдина, SevaDeva и Николай Мрочковский. Я очень признательна вам за то, что щедро делитесь своими знаниями с желающими расти и развиваться, и счастлива, что мне повезло быть одной из ваших учениц!

В профессиональном развитии на моем пути тоже встречались люди, у которых я училась и учусь сейчас. Свою деятельность я начала, когда мне еще не было 18-ти лет. И мне повезло – моим руководителем оказалась Наталья Борисовна Северина. Своим примером она показала мне, какой должна

быть идеальная женщина-руководитель.

И, наконец, самый большой вклад в мое профессиональное становление внес мой руководитель – заслуженный работник физической культуры, спорта и туризма Московской области Виталий Николаевич Новицкий. Я очень рада, что могу на страницах этой книги персонально поблагодарить его как главного наставника и учителя. Именно под его чутким руководством я узнала о многих важных вещах, без которых невозможно стать эффективным руководителем спортивного учреждения. От всей души благодарю за то, что на протяжении многих лет помогал мне расти, обучаться, развиваться и добиваться намеченных целей. Без такого прекрасного руководителя я бы никогда не стала тем, кто я есть сейчас!

И, конечно же, я признательна тем, кто помогал мне своими ценнейшими советами при написании этой книги! Это, прежде всего, Александр Белановский, Жанна Фролова и еще многие из тех, кого я уже перечислила выше, а также мои коллеги-руководители спортивных сооружений, фитнес-клубов, детских спортивных школ и других спортивных организаций. Без вас эта книга не была бы издана!

Спасибо, что вдохновляли и помогали!



# Введение

Уважаемые читатели!

Приветствую вас на страницах моей книги. Я написала ее, поскольку сейчас на книжном рынке очень мало информации по теме «Спортивный менеджмент». Конечно, литература есть, например, отличная учебная литература для спортивных учебных заведений, без изучения которой студентам никак не обойтись, ведь основы знать необходимо. Но, к сожалению, это все-таки больше теоретические книги, а для реальной работы нужны уже апробированные приемы, которые сразу можно применить на практике и получить отличный результат.

Когда я начинала свой путь руководителя, у меня не было подобного практического пособия, оно бы мне тогда очень помогло более эффективно «стартовать», предотвратив многие ошибки и неудачи в профессиональной деятельности. Но у меня было терпение, огромное желание овладеть всеми тонкостями работы профессионального «управленца» и самое главное – замечательные наставники, которые научили, направили меня в увлекательный мир спортивного менеджмента.

Теперь я владею таким огромным «багажом» практических знаний, умений и навыков, что было бы неправильно не поделиться всей этой «бесценной» информацией с менее

опытными коллегами. Конечно, я не смогу передать полностью все, что знаю и умею, – тогда бы получился многотомный труд. Но книга одна, да и ограничена количеством страниц. Поэтому сразу встала задача: «Какие же вопросы рассматривать на страницах книги, а какие не затрагивать вообще или описать поверхностно?» Я не сразу решила эту задачу, так много интересного и полезного для руководителей спортивных организаций надо поведать – и про правовые вопросы огромное количество секретных советов хотелось бы дать, и про безопасность много важного и нужного рассказать, и про ожидаемые «реформы» в отрасли, и про бизнес-процессы, организационные структуры. В общем, я оказалась в замешательстве.

Но вопрос решился сам собой! Позвонили из соседнего региона с просьбой об «обмене опытом». На другом конце провода директор спортивного сооружения задал мне множество вопросов.

И тут меня осенило! Надо просто связаться со своими знакомыми директорами и владельцами спортивных и физкультурных бизнесов и выяснить самую большую «боль», проблему, которая существует в спортивной индустрии как в некоммерческих бюджетных и автономных государственных и муниципальных учреждениях физкультуры и спорта, так и в коммерческих физкультурных и спортивных организациях.

Я, конечно, знаю, что наиболее актуально именно сейчас,

и могла бы сама определить проблемы, но, чтобы мои «выводы» не были субъективными, я не стала опираться только на свой опыт.

И вот я, пообщавшись с директорами и владельцами организаций, выяснила, что однотипных проблем множество, но больше всего управленцы жалуются на сложности, связанные с денежными средствами. Государственным и муниципальным бюджетным и автономным учреждениям не хватает финансирования, поэтому они теперь вынуждены активнее привлекать внебюджетные средства. А коммерческие организации из-за снижения платежеспособности населения и повышения активности прямых и косвенных конкурентов вследствие кризисных явлений терпят убытки и планируют вернуться хотя бы к «докризисной» доходности от бизнеса.

Получается, что привлечение дополнительных денежных средств спортивных и физкультурно-оздоровительных организаций – это сейчас самый злободневный вопрос для всех моих коллег-руководителей. И, конечно, ему я уделю особое внимание. Задача по увеличению притока денежных средств, соответственно увеличив доходность от предпринимательской деятельности, на практике не такая уж и простая, как может показаться со стороны какому-то новичку, который не знает, с какими трудностями на пути к успешной предпринимательской деятельности можно столкнуться. Это очень большой блок информации, который включает в себя:

- ✓ привлечение клиентов;
- ✓ вопросы маркетинга;
- ✓ организацию продаж, в том числе пути увеличения среднего чека спортивной организации;
- ✓ создание специальных программ и системы лояльности и т. д.

После привлечения клиентов и продажи им своих услуг следующая задача – удержать клиента, а значит, привлечь его внимание еще не один раз. В этом случае следует рассматривать вопросы сервиса:

- ✓ Как оказывать услуги, чтобы люди были довольны? Нам надо повысить качество, спектр услуг, сделать нашу услугу привлекательной, интересной для клиента, чтобы люди пользовались, чтобы им нравилось и они оставались у нас.

- ✓ Как нам отстроиться от конкурентов?

Таким образом, я помогу решить одну общую и самую главную на сегодняшний день проблему.

В этой книге будет рассмотрено множество вопросов. Начну с основ менеджмента физкультуры и спорта, расскажу про различные виды спортивных и физкультурно-оздоровительных организаций, опишу основные моменты фокуса внимания спортивного менеджмента. Раскрою вопросы целеполагания и формирования миссии спортивных и физкультурно-оздоровительных организаций.

«Красной нитью» в книге будут проходить правовые вопросы, в их рамках я дам основы, на которые нужно обратить

особое внимание. Ведь управлять спортивным учреждением нужно, прежде всего, с точки зрения применения законодательства. Действующие нормативно-правовые акты помогут правильно организовать работу, избежать штрафных санкций и обеспечить безопасность спортивной или физкультурно-оздоровительной организации.

На практике с вопросами права, как правило, работают специалисты, которые отвечают за правовые аспекты. Разумеется, они должны быть профессиональными опытными юристами. Но если вы не имеете юридического образования, не отчаивайтесь. В этом случае вам достаточно знать основы и просто найти грамотного специалиста, а он все сделает за вас.

Такая же ситуация и в других сферах работы!

### **Базовый рецепт успешной спортивной и физкультурной организации:**

- ✓ Подберите лучших специалистов на каждый «фронт» работы.
- ✓ Создайте команду.
- ✓ Научите ключевых сотрудников секретам эффективной работы.
- ✓ Вдохновляйте!
- ✓ Внедрите систему контроля.

Большинство моих коллег-управленцев знают этот «ре-

цепт», и именно поэтому они сделали акценты на моменты, связанные с персоналом и кадровым составом.

### **Их интересует:**

- ✓ как достичь результативности созданной системы найма, управления и мотивации сотрудников;
- ✓ как добиться того, чтобы работники трудились с энтузиазмом, а их глаза «горели»;
- ✓ как сделать работу сотрудников системной, чтобы легче достигать целей организации;
- ✓ как упростить работу с персоналом, но при этом сделать систему управления эффективной по всем направлениям.

Я покажу вам основные методы по работе с персоналом, в том числе с ключевыми сотрудниками организации. Руководитель спортивного сооружения, спортивной организации, спортивного учреждения – это очень важная фигура, которая создает эту организацию и эффективно ею управляет. Без эффективного руководителя нет эффективной спортивной организации.

Итак, уважаемые читатели, теперь вы знаете, почему и зачем, помимо базовых вещей, я подробнее других рассматриваю два самых объемных «злободневных» вопроса:

- 1) важные вопросы кадрового менеджмента – как подобрать, нанять и удержать лучших сотрудников для эффективной работы физкультурно-оздоровительной и спортивной организации;
- 2) основные вопросы маркетингового менеджмента –

как увеличить доход от предпринимательской деятельности физкультурно-оздоровительной и спортивной организации.

В книге я дам самую важную базу, которую сама лично формировала много лет, на которую может опираться начинающий руководитель спортивного и физкультурно-оздоровительного учреждения.

# **Основные понятия спортивной и физкультурно- оздоровительной сферы**

Раскрыть основы менеджмента организаций физкультуры и спорта невозможно без понимания основных принципов. Поэтому начну с самых основ, с разграничения понятий «физическая культура» и «спорт». Как ни странно, даже те, кто в нашей сфере работает уже не первый год, не всегда понимают разницу.

Поскольку физкультурно-оздоровительные и спортивные организации развивают свою деятельность на основании Федерального закона № 329-ФЗ от 04.12.2007 «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», для полного понимания сначала обратимся к его положениям.

В соответствии с этим законом наиболее полно раскрываются понятия «физическая культура» и «спорт».

«Физическая культура – часть культуры, представляющая собой совокупность ценностей, норм и знаний, создаваемых и используемых обществом в целях физического и интеллектуального развития способностей человека, совершенствования его двигательной активности и формирования здорового образа жизни, социальной адаптации путем физического воспитания, физической подготовки и физического раз-



вития».

«Спорт – сфера социально-культурной деятельности как совокупность видов спорта, сложившаяся в форме соревнований и специальной практики подготовки человека к ним».

*Другими словами, физическая культура направлена на развитие двигательной активности в целях формирования здорового образа жизни, а спорт направлен на спортивные достижения посредством участия в соревнованиях.*

Из этого следуют и отличия деятельности спортивных и физкультурно-оздоровительных организаций.

Одна и та же организация может вести как спортивную деятельность, так и физкультурно-оздоровительную: Физкультурно-оздоровительное направление рассчитано на более широкий круг потребителей спортивных услуг – это направление поддержания здоровья и формы в любом возрасте и при любой деятельности. В соответствии со ст. 10 Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» данные организации осуществляют работу по развитию физической культуры и спорта среди всех групп населения. Они создают необходимые условия для укрепления здоровья участников физкультурно-оздоровительного направления.

Еще подробнее о физкультурно-оздоровительных услугах говорится в ГОСТах. Например, в соответствии с ГОСТом 52024-2003 физкультурно-оздоровительная услуга – это деятельность исполнителя по удовлетворению потребностей

клиента в поддержании и укреплении здоровья, физической реабилитации, а также проведения спортивно-оздоровительного и спортивного досуга. Физкультурно-оздоровительные услуги предоставляются в детских спортивных и танцевальных кружках, в тренажерных залах и других спортивных секциях, целью которых является поддержание формы клиента и его оздоровление. Спортивное направление рассчитано на более серьезное занятие спортом, направленное на проведение соревнований и достижение конкретных результатов участниками спортивных соревнований.

В соответствии с ГОСТом спортивная услуга – это «деятельность исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя в достижении спортивных результатов».

Спортивные результаты сложно получить без планомерной спортивной подготовки.

В зависимости от того, какого уровня подготовки добивается занимающийся спортом, особый акцент уделяют этапам спортивной подготовки.

**Выделяют несколько этапов спортивной подготовки:**

- ✓ спортивно- оздоровительный этап;
- ✓ этап начальной подготовки;
- ✓ тренировочный этап (этап спортивной специализации);
- Ф этап совершенствования спортивного мастерства;
- ✓ этап высшего спортивного мастерства.

Каждый из вышеперечисленных этапов имеет разработанный федеральный стандарт спортивной подготовки по различным видам спорта. Спортсмен может перейти на следующий этап подготовки только после сдачи норматива, соответствующего федеральному стандарту подготовки.

Исходя из вышесказанного, спортивные организации – это организации, в которых ведется спортивная подготовка по программам в области физической культуры и спорта.

# **Спортивный менеджмент как основа эффективного управления организаций физкультуры и спорта**

В этом разделе речь пойдет о понятийных основах менеджмента спортивных и физкультурно-оздоровительных организаций. Сегодня как перед спортивными, так и перед физкультурно-оздоровительными организациями открывается возможность выхода на новый уровень развития. Этому способствует развитие менеджмента, в том числе и спортивного менеджмента как отраслевого направления управления организацией.

Оба из представленных направлений деятельности требуют отдельного внимания со стороны руководителя организации.

Спортивный менеджмент является основой эффективно управления учреждениями спортивной или физкультурно-оздоровительной направленности в условиях рыночной экономики, которые выделены в отдельную отрасль физической культуры и спорта.

В случае подхода к спортивному менеджменту с научной точки зрения необходимо определить объект, предмет и сущность спортивного менеджмента.

Предметом спортивного менеджмента являются управ-

ленческие отношения, которые складываются между субъектом управления и объектом управления во внутренней среде спортивного (спортивно-оздоровительного) учреждения и в контакте с внешней средой учреждения при продвижении услуг спортивно-оздоровительного или спортивного учреждения.

Объектом спортивного менеджмента является субъект – руководитель физкультурно-оздоровительного или спортивного учреждения.

Сущность спортивного менеджмента проявляется через воздействия субъекта управления на управляемую систему с целью перевода объекта управления в более качественное состояние.

С точки зрения практического подхода к спортивному менеджменту необходимо рассмотреть вопрос появления спортивного менеджмента как профессии, что связано с вопросами эффективного управления процессами физкультурно-оздоровительных и спортивных учреждений.

Руководитель организации осуществляет управление физкультурно-оздоровительным учреждением, занимая руководящую должность в организации, принимает управленческие решения и осуществляет контроль за их исполнением.

Надо отметить, что многие работники физкультурно-оздоровительной организации (преподаватели, тренеры, инструкторы и т. п.) в той или иной мере используют элемен-

ты управленческой деятельности.

Тренер или инструктор спортивно-оздоровительных и спортивных учреждений принимают решение уже тогда, когда осуществляют набор групп для занятий тем или иным видом спорта. Затем тренер ведет учет, осуществляет анализ и обобщает данные по каждому спортсмену или члену команды спортивно-оздоровительной группы для того, чтобы разработать план работы с участниками группы или индивидуальный план работы спортсмена. Организация работы спортивной группы или отдельно взятого спортсмена – это тоже элемент спортивного менеджмента.

Как и в любом другом производстве, в спортивно-оздоровительных и спортивных учреждениях существует разделение труда. При этом спортивные менеджеры (высшее руководство организации) решают разноплановые задачи и несут ответственность за принятие управленческих решений, выполняя в организации ряд функций:

- ✓ функцию принятия решения;
- ✓ информационную функцию;
- ✓ функцию руководителя.

**Функция принятия решения** выражается в том, что руководитель организации как спортивный менеджер принимает решение о направлении действия спортивной организации, распределяет ресурсы внутри учреждения и несет полную ответственность за результаты принятых управленческих решений. Примерами реализации данной функции яв-

ляются приказы организации об открытии нового отдела или внесении в штатное расписание новой должности или ряда должностей для расширения сферы деятельности организации.

А если рассмотреть эту функцию, не касаясь важных подробностей, то каждый руководитель несколько раз в день принимает управленческие решения, даже решая обычные текущие проблемы и не издавая приказов, а давая устные распоряжения. Это и есть функция принятия решений.

**Информационную функцию** руководитель организации как спортивный менеджер выполняет через сбор и обработку как внешней, так и внутренней информации по спортивному или физкультурно-оздоровительному учреждению, а также через доведение необходимой информации до сотрудников учреждения.

Примеры реализации данной информационной функции руководителя организации:

- ✓ любая документация (как в целом по организации, так и по отделам), информирующая сотрудников;
- ✓ проведение совещаний и собраний и т. д.

Проведение собраний трудового коллектива – яркий пример информационной функции. Конечно, на собраниях коллектива организации или учреждения осуществляется не только информирование сотрудников, но и принимаются решения, проводятся голосования и обсуждения, а иногда – награждение лучших сотрудников. Но, как правило, инфор-

мирование работников в этом формате является очень эффективным!

**Функция руководителя** включает в себя формирование отношений внутри самой организации через мотивацию деятельности сотрудников, координацию усилий всех сотрудников для достижения конкретной цели, а также представительство учреждения в случае контактов с другими организациями.

Одним из примеров функции руководителя является организация соревнований физкультурно-оздоровительного учреждения с целью поднятия физкультурного духа различных целевых аудиторий.

Управляя организацией в целом и ее отдельными подразделениями, руководитель – спортивный менеджер – применяет различные методы управления, о которых я расскажу в следующем разделе.



# **Общая структура спортивного менеджмента. Уровни, виды, методы и функции**

Спортивный менеджмент имеет свою структуру, которая выражается через цели, функции, взаимодействие подсистем управления организацией.

**Структура** спортивного менеджмента подразделяется на структурные отделы, уровни и связи, которые делятся на вертикальные и горизонтальные.

Оптимальной можно считать такую структуру спортивного менеджмента, при которой при малых количествах уровней управления в организации достигается надежность менеджмента, выраженная в четком отражении информации на всех уровнях управления, принятие управленческих решений в соответствии с целями.

Рассмотрим различные виды менеджмента и взаимосвязь их с уровнями менеджмента физкультурных и спортивных организаций.

## **Уровни и виды управления**

**Выделяют разные уровни менеджмента:**

- ✓ высший;
- ✓ средний;

✓ нижний.

Если рассматривать менеджмент как управление, то это и есть перечисленные уровни управления. И на каждом уровне есть различные виды менеджмента. Спортивный менеджмент – не исключение, так же, как и любой вид менеджмента.

**Высший уровень** управления – это именно стратегическое управление.

На **среднем уровне** расположены специализированные виды, такие как пиар-менеджмент, маркетинговый менеджмент, управление персоналом, финансовый и инновационный менеджмент, непосредственно менеджмент физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг – все это относится к среднему уровню.

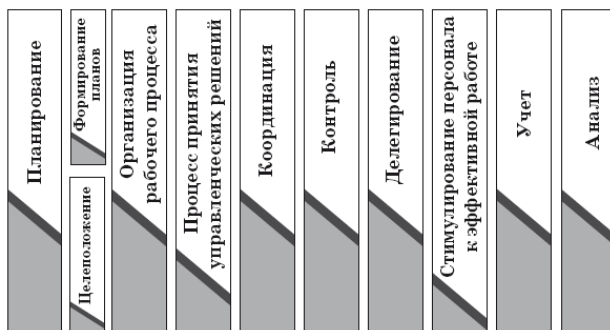
На **нижнем уровне** управления находится непосредственно менеджмент на уровне исполнения – это менеджмент технологий. Например, берем группы занимающихся, детскую секцию по акробатике. Там обычный инструктор-методист, который ведет группу, тоже является управленцем, но только на нижнем уровне управления.

Он руководит своей небольшой группой, выстраивая свой менеджмент вместе с постановкой целей, мотивацией детей к занятиям и к получению результатов. Если вы посмотрите на этот процесс, то сразу поймете, что любой тренер, инструктор и даже обычный дежурный администратор спортивной организации используют все составляющие менеджмента.

# Функции менеджмента

Изучая виды и уровни менеджмента, нельзя забывать про его структуру, состоящую из функций менеджмента и управления, которых существует огромное количество. Если вы являетесь руководителем, то вы уже знаете их. Но если вы находитесь в самом начале «пути» и пока еще с этим не сталкивались или владеете вопросом только теоретически, то не лишним будет повторить функции менеджмента, потому что это – основа основ и любой руководитель должен знать основные функции управления.

## ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



*Схема 1. Основные функции спортивного менеджмента.*

Целеполагание – это ключевая функция руководителя в менеджменте. Здесь же находится и планирование. Планирование гарантирует своевременное принятие решений, возможность уйти от спешки, ставит четкую задачу и правильный путь ее решения, дает возможность держать ситуацию под контролем.

**В целом, при планировании выделяются:**

- ✓ целеполагание;
- ✓ сочетание целей и путей их достижения;
- ✓ развитие или единство действующей системы деятельности организации с ее развитием в перспективе.

Необходимо четко представить конечный результат, затем пошагово распланировать, как дойти до каждой цели и что именно нужно сделать для реализации задуманного. В любой организации планированию надо уделять особое внимание, ведь без планирования очень сложно получить желаемый результат. Планирование происходит на всех уровнях, как на уровне высшего руководителя организации, так и каждого отдела и каждого отдельно взятого сотрудника. Подчиненные тоже должны формировать планы работы, а руководитель – проверить и внести необходимые коррективы.

**Организация рабочего процесса.** Недостаточно просто написать план – его необходимо выполнить. Нужно ор-

ганизовать рабочий процесс так, чтобы план был выполнен. Это происходит в спортивной организации путем распределения и перераспределения обязанностей и задач между сотрудниками организации. При этом применяются все инструменты менеджмента.

**Умение координировать действия подчиненных.** Как правило, организация – это не один человек и не два, а целый коллектив. И нужно уметь правильно координировать работу подчиненных. После того как поставлена основная задача подчиненным и четко определено время на ее выполнение, необходимо организовать контроль за ее исполнением по всему учреждению. Функция координации осуществляется при помощи функций планирования и контроля. Только запланировав и распределив все обязанности, а также обозначив основные «контрольные точки», можно требовать с подчиненных результат исполнения распоряжения к определенному времени и в определенном объеме.

**Регулярный контроль выполнения работы.** В данном случае можно организовать работу по-разному: либо контролировать в заранее определенное, конкретное время, либо неожиданно проверять работу.

Наш российский человек устроен таким образом, что при отсутствии контроля особенно не старается качественно выполнять свою работу. И может даже где-то не выполнять ее, если это недостаточно комфортно для него. Поэтому функция контроля как функция управления очень важна.

Как правило, этому способствует внутренняя отчетность, которая предоставляется подчиненными к конкретному времени в определенной форме для того, чтобы руководитель организации имел представление, насколько эффективно выполняются распоряжения на промежуточных этапах.

**Внутренняя отчетность подчиненных** может быть организована в виде «пятиминуток» или в письменной форме, но важно лично визуально контролировать ключевых сотрудников и требовать от них контроля их подчиненных.

*Многие успешные компании используют ежедневную отчетность. Я также рекомендую не только годовые и ежемесячные отчеты, но и введение правила ежедневной отчетности. Если вы считаете это невозможным или сложным, рекомендую начать с отдельных участков работы.*

Выше перечислены самые главные и общие функции менеджмента. Но есть еще множество других функций управления, например социальные, которые связаны с взаимоотношениями в коллективе, – это делегирование и мотивация. О мотивации подробно изложено в главе о стимулировании персонала.

**Делегирование** – это поручение работы, передача части полномочий руководителя конкретному сотруднику или группе сотрудников. Как правило, делегирование хорошо влияет на работу в организации, ведь когда руководитель порекомендует свои непрофильные функции своим подчиненным, он может уделить больше времени решению важных и

ответственных вопросов. Но не стоит забывать контролировать и выполнять другие функции управления.

Один из примеров делегирования – когда руководитель передает часть функций контроля выполнения поручений своему секретарю. Например, в электронной системе документооборота секретарю поручается несколько раз в день отслеживать выполнение поручений руководителя. Секретарь проверяет промежуточные результаты, напоминает о сроках и т. д.

Также к функциям управления относится **процесс принятия решений**. Руководитель постоянно принимает решения. На основании принятых решений, как правило, «рождается» документ – приказ, инструкция и т. д. И это становится постоянным хорошим способом донести до сотрудников решение руководства по тому или иному вопросу.

Любые инструкции или документация, которые содержит информацию, оказывающую направленное действие на подчиненных, имеют большое значение. Сотрудники должны знать, что именно руководитель от них требует и что в итоге хочет получить.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.