

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УЗБЕКИСТАНА
ИМЕНИ МИРЗО УЛУГБЕКА**



**Р.М. АЛМАКАЕВА
Г.Х. РАВШАНОВ**

**МЕНЕДЖМЕНТ ФИЗИЧЕСКОЙ
КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО
И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН
НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УЗБЕКИСТАНА
ИМЕНИ МИРЗО УЛУГБЕКА**

**Р.М.АЛМАКАЕВА
Г.Х.РАВШАНОВ**

МЕНЕДЖМЕНТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Учебное пособие

для студентов высших учебных заведений обучающихся по
специальности

5610700-Организация и управления спортивными мероприятиями

**Ташкент
“Университет”
2022**

УДК: 005.4:796(075.8)

ББК: 65.290-2я73

75.1

А 45

Алмакаева Р.М., Равшанов Г.Х. Краевые задачи теории уравнений гиперболического и составного типов третьего порядка. Учебное пособие. –Т: “Университет”, 2022. 224 стр.

Настоящее учебное пособие представляет собой систематическое изложение курса “Менеджмент физической культуры и спорта”, разработанного в соответствии программы учебной дисциплины “Менеджмент физической культуры и спорта”.

Учебное пособие состоит из 13 глав, где отражены современные достижения науки Менеджмента. Рассматриваются роль физической культуры и спорта как области и объекта менеджмента, планирования, актуальный вопрос кадровой подготовки, деятельность министерства физической культуры и спорта в системе управления. Учебный материал сопровождается схемами, таблицами, рисунками, вопросами для самоконтроля обучающихся.

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности “Организация и управления спортивными мероприятиями”, преподавателей ведущих данную дисциплину, также данное пособие может быть использовано аспирантами, магистрантами, тренерами, работающих в сфере физической культуры и спорта.

Рецензенты:

В.Ш.Рахимов – кандидат педагогических наук, доцент

Б.И.Неъматов – кандидат педагогических наук

ISBN: 978-9943-8044-4-9

© Издательство “Университет”, Ташкент, 2022г.

Аннотация

Настоящее учебное пособие представляет собой систематическое изложение курса «Менеджмент физической культуры и спорта», разработанного в соответствии программы учебной дисциплины «Менеджмент физической культуры и спорта».

Учебное пособие состоит из 13 глав, где отражены современные достижения науки Менеджмента. Рассматриваются роль физической культуры и спорта как области и объекта менеджмента, планирования, актуальный вопрос кадровой подготовки, деятельность министерства физической культуры и спорта в системе управления. Учебный материал сопровождается схемами, таблицами, рисунками, вопросами для самоконтроля обучающихся.

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Организация и управления спортивными мероприятиями», преподавателей ведущих данную дисциплину, также данное пособие может быть использовано аспирантами, магистрантами, тренерами, работающих в сфере физической культуры и спорта.

Annotasiya

Ushbu darslik "Jismoniy tarbiya va sportni boshqarish" fanining o'quv rejasiga muvofiq ishlab chiqilgan "Jismoniy tarbiya va sportni boshqarish" kursining tizimli taqdimoti.

Darslik menejment fanining zamonaviy yutuqlarini aks ettiruvchi 13 bobdan iborat. Jismoniy tarbiya va sportning menejment sohasi va ob'ekti sifatida tutgan o'rni, rejalashtirish, kadrlar tayyorlashning dolzarb masalasi, Jismoniy tarbiya va sport vazirligining boshqaruv tizimidagi faoliyati ko'rib chiqilgan. O'quv materiallari diagrammalar, jadvallar, rasmlar, talabalarning o'zini o'zi boshqarish uchun savollar bilan to'ldiriladi.

Qo'llanma "Sport tadbirlarini tashkil etish va boshqarish" mutaxassisligi bo'yicha tahsil olayotgan oliy o'quv yurtlari talabalariga, ushbu fan o'quvchilarga mo'ljallangan bo'lib, ushbu qo'llanmadan aspirantlar, magistrantlar, jismoniy tarbiya va sport sohasida ishlaydigan murabbiylar foydalanishlari mumkin.

Annotation

This textbook is a systematic presentation of the course "Management of physical culture and sports", developed in accordance with the curriculum of the discipline "Management of physical culture and sports".

The textbook consists of 13 chapters, which reflect the modern achievements of the science of Management. The role of physical culture and sports as a field and object of management, planning, the topical issue of personnel training, the activities of the Ministry of Physical Culture and Sports in the management system are considered. The educational material is accompanied by diagrams, tables, figures, questions for self-control of students.

The manual is intended for students of higher educational institutions studying in the specialty "Organization and management of sports events", teachers leading this discipline, and this manual can be used by graduate students, undergraduates, coaches working in the field of physical culture and sports.

ВВЕДЕНИЕ

Переход к рыночным отношениям в Республике Узбекистан способствовал широкому развитию предпринимательства, в том числе и в сфере физической культуры и спорта, росту числа собственников физкультурных и спортивных организаций, увеличению многообразия их организационно-правовых форм, расширению спектра и улучшения качества, предоставляемых населению физкультурно-спортивных услуг. Экономический образ мышления и коммерческая деятельность глубоко интегрировались в современный спорт, во многом изменили структуру и организацию соревнований, чемпионатов, систему оплаты и обслуживания спортсменов, тренеров и арбитров. Физкультура и спорт интенсивно воздействуют на экономическую сферу жизни государства и общества: на качество рабочей силы, на структуру потребления и спроса, на поведение потребителей, на внешнеэкономические связи, туризм и другие показатели экономической системы. Это не удивительно, так как практика свидетельствует о возрастающей роли управленческой деятельности руководителей разного звена, кадровой политики в том числе и в системе управления физкультурных спортивных организаций. Поэтому менеджмент в сфере физкультуры и спорт становится всё в более возрастающей степени той областью науки, интерес к которой проявляют все, кто связан со спортом, с командами, руководители и тренеры команд с целью достижения высших результатов спортсменов и государства. Учебное пособие разработано в соответствии с утвержденной программой учебной дисциплины «Менеджмент физической культуры и спорта».

В данном пособии представлена структура управления отраслью физической культуры и спорта в Узбекистане. Рассматривается управленческая деятельность министерства физической культуры и спорта, общественных спортивных организаций даются понятия и виды управленческих решений, классифицируются методы спортивного менеджмента. Также затрагиваются вопросы, связанные с менеджментом профессионального спорта, менеджментом спортивной школы, деятельностью кадрового персонала.

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Организация и управления спортивными мероприятиями», преподавателей ведущих данную дисциплину в высших педагогических вузах, также данное пособие может быть использовано аспирантами, магистрантами, тренерами, работающих в сфере физической культуры и спорта.

ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

1.1 Физическая культура и спорт как отрасль и объект менеджмента.

За последнее время физическая культура и спорт стали важной отраслью экономики многих стран, в том числе и Узбекистана. В него вовлечены значительные финансовые средства и большое количество рабочей силы. В настоящее время миллионы людей во всех странах мира ведут здоровый образ жизни, составной частью которого являются занятия физическими упражнениями и оздоровительной гимнастикой, участие в спортивных соревнованиях. Гигантскими темпами развивается в последние десятилетия и спорт высших достижений, постепенно превращаясь в целую индустрию спортивных и зрелищно-массовых мероприятий.

В Узбекистане физической культуре и спорту уделяется огромное внимание. Это подтверждают высокие достижения в спорте и наличие спортивных сооружений мирового класса. Все это, несомненно, достижения проводимой в стране Программы по развитию спорта. В республике на сегодняшний день действует огромное количество спортивных организаций в различных правовых формах, с разными источниками финансирования. Огромное количество спортивных организаций существуют в условиях частичного финансирования или переходят на полное самофинансирование. Кроме того, перспективным направлением является также инвестирование отдельных проектов связанных со строительством или реконструкцией спортивных объектов.

Долгое время считалось, что спорт – это как хобби, свободное времяпровождение, и он не имеет ничего общего с экономикой, менеджментом, профессией, торговлей. Сегодня все кардинально изменилось: в спорте можно заработать неплохие деньги, разумеется, в условиях жесткой конкуренции, но и традиционные ресурсы спорта становятся все более ограниченными. Вследствие этих процессов становится ясно, что спорт нуждается не только в профессиональных спортсменах и тренерах, но и в профессиональных менеджерах. Это касается всех его сфер: спорта для зрителей, спортивных союзов и

клубов, профессионального спорта, , коммерческого предложения или государственного и регионального управления.

Спорт нуждается в людях, которые могли бы, например, рассчитать стоимость строительства бассейна или проведения крупного спортивного события и обладали при этом достаточными знаниями о финансах, менеджменте, маркетинге, разбирались в спортивной продукции, организациях, культуре спорта.

В нашей стране работу по физической культуре и спорту сейчас проводят множество различных организаций физкультурно-спортивной направленности. Руководителям и персоналу этих организации ежедневно приходится решать широкий круг самых разнообразных вопросов и проблем - от уборки спортивных площадок до проведения грандиозных спортивно-зрелищных мероприятий, то есть, руководителям и персоналу спортивных организаций приходится заниматься менеджментом.

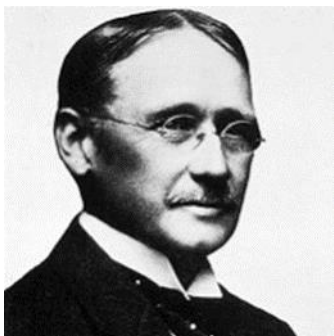
Слово "менеджмент" (m a n a g e m e n t) американского происхождения и в Оксфордском фундаментальном словаре «Management» - означает:¹

- административные навыки и умения особого рода;
- власть и искусство управления;
- способ, манера обращения с людьми;
- орган управления и люди, его составляющие.

Менеджмент переводится на русский язык как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности. В настоящее время термин "менеджмент" употребляется довольно свободно и в различных значениях, но чаще всего применительно к управлению социально-экономическими процессами уровне фирмы, действующей в рыночных условиях. Для более полного понимания значения менеджмента, целесообразно знать истоки возникновения менеджмента как науки.

¹ <https://ru.wikipedia.org/wiki/Менеджмент>

1.2. Истоки возникновения менеджмента как науки.

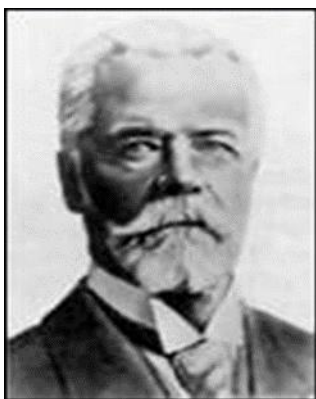


Менеджмент, как наука, возник на Западе более 70 лет назад. Его отцом является американец Фредерик Тэйлор. Фредерик Уинслоу Тейлор родился в семье адвоката. В 1874 году окончил Гарвардский юридический колледж. В 1878 году, в пик экономической депрессии, получил место разнорабочего на М и д в э л ь с к о

м сталелитейном заводе.

С 1882 по 1883 г. работал начальником механических мастерских. Параллельно получил техническое образование (степень инженера-механика, Технологический институт С т и в е н с а, 1883). В 1884 г. Тейлор стал главным инженером, в этом же году он впервые использовал систему дифференциальной оплаты за производительность труда. С 1890 по 1893 гг. Тейлор — главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании в Филадельфии, владелец бумажных прессов в Мэне и Висконсине, организовал собственное дело по управленческому консультированию, первое в истории менеджмента.¹

Тейлор положил начало учению, которое получило название "научного управления". Основное внимание школы научного управления было направлено на повышение эффективности труда на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постепенно вырабатывать подходы к совершенствованию управления



организацией в целом, стремясь при этом наилучшим образом разделить организацию на подразделения или группы с учетом их специализации.

Становление классической школы связано с именем Анри Файоля. Файоль родился в 1841 году в пригороде Стамбула в Турции, где его отец руководил строительством моста через бухту

¹ https://ru.wikipedia.org/wiki/Тейлор,_Фредерик_Уинслоу

Золотой Рог. В 1847 году его семья вернулась домой во Францию. Окончив в 1860 году Горную школу Сент-Этьена, он устроился на работу в горнодобывающую компанию *Société de Commerce et d'Industrie de la Fourchambault-Désazeville*, в которой с 1888 по 1918 год занимал пост руководителя. В 1916 году, всего через несколько лет после публикации Тейлором своей теории научной организации труда, Файоль опубликовал работу «Общее и промышленное управление».¹[1]

Файолизм были сформулированы получившие широкое распространение четырнадцать принципов управления.

Разделение труда — перепоручение работникам отдельных операций и, как следствие, повышение производительности труда.

Полномочия и ответственность — право отдавать приказы должно быть уравновешено ответственностью за их последствия.

Дисциплина — необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации. Для поддержания дисциплины необходимо наличие на всех уровнях руководителей, способных применять адекватные санкции к нарушителям порядка.

Единоначалие — каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и только от него получает распоряжения.

Единство действий — группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели.

Подчинённость интересов — интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации.

Вознаграждение — наличие справедливых методов стимулирования работников.

Централизация — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Степень централизации зависит от каждого конкретного случая.

Иерархия — организационная иерархия, которая не должна нарушаться, но которую, по мере возможности, необходимо сократить во избежание вреда.

Порядок — рабочее место для каждого работника, а также каждый работник на своем рабочем месте.

¹ https://ru.wikipedia.org/wiki/Файоль,_Анри

Справедливость— уважение и справедливость администрации к подчинённым, сочетание доброты и правосудия.

Стабильность персонала — текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента.

Инициатива— предоставление возможности проявления личной инициативы работникам.

Корпоративный дух — сплочённость работников, единство силы.

Однако, даже эта концепция не решала всех задач. 30-50 года XX века время зарождения и расцвета школы человеческих отношений. **Основателем и самым крупным авторитетом в развитии школы человеческих отношений в управлении является американский психолог Э. Мэйо.**



Элтон Мэйо родился 26 декабря 1880 года в Аделаиде (Южная Австралия) и был вторым ребенком в семье уважаемых колонистов. Был отправлен в Шотландию изучать медицину и психопатологию. Потом Мэйо вернулся в Австралию, чтобы работать в Аделаиде. Уже тогда он публиковал материалы, посвященные менеджменту. В 1911—1921 Мэйо преподаватель логики, психологии и этики, а затем профессор философии и психологии в К в и н с л е н д с к о м университете. В 1926 Мэйо получил должность адъюнкт-профессора и руководителя отделения производственных исследований Гарвардского университета. Значительный вклад в развитие социологии управления и индустриальной социологии внесли знаменитые Х о т о р н с к и е эксперименты Мэйо. Изучая влияние различных факторов на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мэйо доказал особую роль человеческого и группового фактора.¹

Школа поведенческих наук возникла в западном менеджменте в 30-е годы нашего столетия. Однако широкое распространение её идей началось после Второй Мировой войны. Расцвет деятельности приходится на 50-60-е гг. Своё название «поведенческих наук» школа получила от широко известных психологических терминов б и х е й в и

¹ https://ru.wikipedia.org/wiki/Мэйо,_Элтон

а, бихевиоризм (поведение, наука о поведении). Начало новому течению положил Ч. Барнард, опубликовавший в 1938г. работу «Функции администратора». Среди более поздних имен можно назвать: Р. Л а й к е р т, Ф. Г е ц б е р г, А. Маслоу, Д. М а к Г р е г о р др. **Эмпирическая (прагматическая) школа управления. Эмпирия-Опыт.**

В основе теории этой школы лежало изучение и последующее распространение конкретного опыта управления фирмами, правительствами, военными организациями в качестве наиболее полезного способа совершенствования менеджмента. Сторонники эмпирической школы не отрицали значения теоретических принципов, но считали самым важным анализ непосредственного опыта управления. Период 60-80-х годов XX столетия рассматривается как современный этап в развитии западного управления. Выделяют 4 подхода: системный, ситуационный, процессуальный и количественный.

Системный подход. Система – целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику.

Ситуационный подход. В центре внимания ситуационного подхода находится ситуация, по отношению к которой управленец принимает решение. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приёмы с конкретными ситуациями, обеспечивая тем самым достижения целей организации.

Процессуальный подход. Этот подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

Количественный подход. Главной особенностью этого подхода является попытка заменить описательный анализ деятельности математическими моделями с количественными значениями. **Сегодня все большую популярность приобретает стратегическое управление.¹**

¹ <https://studfile.net/preview/5369976/>

1. 3. Возникновение и развитие спортивного менеджмента.

С переходом к рыночным отношениям многое изменилось. Спортивная деятельность породила свой специфический рынок спортивных товаров и услуг, рынок спортивных зрелищ. Появился ряд профессий, обслуживающих этот рынок. Соответственно возникла объективная необходимость развития науки «Спортивный менеджмент».

Впервые в программу Международного Олимпийского комитета (МОК) были включены вопросы по спортивному управлению, как направлению, способствующему развитию спорта во всем мире, в начале 1980 года. Многие положения, содержащиеся в нем, сегодня успешно используются во всем мире.

Несмотря на свой юный возраст, профессия спортивного менеджера приобретает все большее признание в обществе. Профессиональные спортивные менеджеры с дипломами признанных вузов и учеными степенями занимают важные посты. Сфера их деятельности быстро расширяется: государственные и правительственные учреждения, образование, спортивные клубы, национальные федерации спорта, частные компании, производство спортивных товаров и многое другое. Все экономические и социально-культурные процессы, происходящие в любой стране, на определенной стадии своего развития, институционализируются, т.е. закрепляются в виде формальных, юридически оформленных организаций. Их группируют в отрасли производства и социальной сферы. Это и является причиной возникновения специальных теорий, которые отражают специфические закономерности функционирования соответствующих отраслей в конкретных исторических условиях. Именно так и возник менеджмент спорта.

1. 4. Понятие и сущность спортивного менеджмента.

Спортивный менеджмент представляет собой самостоятельный вид трудовой профессиональной управленческой деятельности, направленной на достижение целей физкультурно-спортивной

организации, действующей в рыночных условиях, путем рационального использования материальных, трудовых и информационных ресурсов.

Объект спортивного менеджмента как самостоятельной науки составляет совокупность физкультурно-спортивных организаций страны, продуктом деятельности которых являются физкультурно-спортивные услуги.

Предметом спортивного менеджмента являются управленческие отношения, которые складываются в процессе взаимодействия персонала физкультурно-спортивной организации, ее субъекта и объекта управления как внутри самой физкультурно-спортивной организации, так и в процессе ее взаимодействия с внешней средой.

Особенности управления в отрасли. Процесс становления спортивного менеджмента носит сложный характер. Продолжается процесс адаптации сложившихся ранее организационных форм управления физической культурой и спортом к современным рыночным условиям. Кроме того, происходит создание новых форм и механизмов, характерных для рыночных отношений. Все это проявляется в становлении профессионального спорта, создании, функционировании и развитии спортивно-оздоровительных и фитнес-клубов и их сетей по стране, активном развитии спортивного предпринимательства, появлении многообразия типов спортивных организаций, повышении роли и статуса общественных организаций, вместе с тем снижение роли государственных органов управления.

Однако, управление каждой отраслью народного хозяйства предполагает определение ее границ, которые определяются ведомственной принадлежностью тому или иному органу управления независимо от характера выполняемых предприятиями, учреждениями и организациями функций.

Органом государственного управления в области культуры и спорта является Министерство физической культуры и спорта Республики Узбекистан. Министерство в своей деятельности подотчетно Кабинету Министров Республики Узбекистан. Министерство физической культуры и спорта Республики Узбекистан разрабатывает и в установленном порядке утверждает целевые программы по развитию культуры и спорта, программно-методические

и другие нормативные документы, касающиеся сферы культуры и спорта, обеспечивает их правильное исполнение.

1. 5. Основные цели и задачи развития физической культуры и спорта.

В Узбекистане – воспитание здорового молодого поколения, всемерное поощрение и развитие народных игр и видов спорта, активное вовлечение в физкультурное движение самых широких слоев населения, достижение органического единства физического воспитания с практикой строительства общества. Граждане Республики Узбекистан независимо от пола, расы, национальности, языка, религии, социального происхождения, убеждений, личного и общественного положения имеют право на занятие физической культурой и спортом, создание общественных физкультурно-спортивных объединений, участие в управлении физкультурно-спортивным движением.

С приобретением независимости спорт в Республике Узбекистан характеризуется интенсивным развитием спортивного предпринимательства, коммерческих спортивно-оздоровительных организаций, коммерческий спорт немыслим без грамотного управления финансами, людьми, ресурсами. Спортивный менеджмент стал неотделимым атрибутом современного рынка, он тесно связан с главными факторами рыночной экономики – формами собственности, системой свободного ценообразования, конкуренцией, правом свободного выбора. Включение физической культуры и спорта в систему рыночных отношений обуславливают соответствующие особенности управления этой отраслью сферы услуг. Для умелого, рационального ведения хозяйства, эффективного использования средств и ресурсов нужны знания новых форм и методов менеджмента физкультурно-спортивных организаций, соответствующая экономическая подготовка, определенный уровень управленческих знаний и навыков. И сделать это может подготовленный для работы в этой области специалист.

Спортивный менеджмент – молодая, но быстро и неравномерно развивающаяся область научно-практических знаний. Как показывают исследования, спортивный менеджмент занимает первое место по

практической значимости для современных руководителей – организаторов спорта: руководителей спортивных организаций, клубов и обществ, начальников спортивных команд, тренеров сборных команд, руководителей учебных заведений в спорте, директоров спортивных сооружений и других. **Подготовка высококвалифицированных спортивных менеджеров играет роль исключительно важную. Эффективное функционирование различных физкультурно-спортивных организаций требует притока в них молодых специалистов, овладевших знаниями в области культуры управленческой деятельности.**

В 2007 году в Узбекском Государственном институте физической культуры в рамках обучения в магистратуре было открыто направление «Физическая культура и спортивный менеджмент».

Центр развития высшего и среднего специального, профессионального образования и Узбекским государственным университетом физической культуры разработал и внесен на рассмотрение Государственный образовательный стандарт высшего образования Узбекистана по направлению – Физическая культура и спортивный менеджмент.

Информация о введении в действие этого стандарта и изменение к нему на территории Республики Узбекистан опубликована в указателе, издаваемом агентством «У з с т а н д а р т». Исключительное право официального опубликования стандарта на территории Узбекистан принадлежит Министерству Высшего и Среднего Специального Образования Республики Узбекистан.

Общая характеристика специальности магистратуры приведена в Государственном образовательном стандарте “Общие требования к необходимому содержанию и уровню подготовленности магистров по специальностям на базе направления бакалавриата – Спорт деятельность.

В соответствии с требованиями стандарта объектами профессиональной деятельности магистров по специальности – «Физическая культура и спортивный менеджмент» являются спортивные общества, спортивные клубы, федерации по видам спорта, учебно-тренировочный процесс физической культуры и спорта, этапы

многолетней подготовки, возрастные половые особенности, научно-техническое и спортивное оборудование.

В соответствии со специализированной, научно-исследовательской и научно-педагогической подготовкой **магистр Узбекского Государственного университета физической культуры должен выполнять следующие виды профессиональной деятельности:**

физкультурно-педагогическая: преподавательская деятельность по специальным дисциплинам в образовательных учреждениях высшего и среднего специального, профессионального образования;

спортивно-педагогическая: работа в сборных командах, детско-юношеских школах, училищах олимпийского резерва, школах высшего спортивного мастерства в качестве тренера;

научно-исследовательская: деятельность по научно-методическому обеспечению команд и спортсменов при подготовке и участии их в спортивных соревнованиях, научной разработке проблем развития физической культуры и спорта в научно-исследовательских институтах, лабораториях, аспирантуре;

организационно-управленческая: управленческая деятельность в спортивных комитетах, федерациях и спортивных клубах, добровольных физкультурно-спортивных обществах.

В соответствии с Государственным образовательным стандартом в области профессионально-квалификационных требований магистр должен:

в научной сфере: владеть современными методами исследований, в том числе, методом расчетного эксперимента, в сфере своей специальности, уметь при решении научных проблем пользуясь системным подходом разрабатывать новые методики исследований и внедрять их в жизнь;

в сфере управления: уметь в условиях рыночной экономики на научной основе организовывать управление производством и научным коллективом, владеть современными информационными и педагогическими технологиями;

в сфере образования: помогать при организации и проведении учебного процесса (в качестве учебно-вспомогательного персонала), участвовать в исследованиях; собирать, обобщать и анализировать

информации; проводить занятия в общеобразовательных, средне специальных, профессиональных, а также в высших учебных заведениях; освоить и внедрять в практику современные педагогические и информационные технологии в учреждениях непрерывной образовательной системы.

в сфере профессиональных навыков: по своим знаниям должен обладать профессиональной компетентностью и отвечать требованиям профессиональной деятельности на занимаемой должности.

В процессе изучения интегрированного курса специализации **магистр должен иметь представление:**

- об изменении у спортсменов медико-биологических, физиологических, биохимических и др. параметров в процессе тренировочных занятий и в ходе восстановительных процедур;

- о воздействии на организм нагрузок физических упражнений;

- об определении показателей физической работоспособности;

- о построении учебно-тренировочного процесса и об организации проведения соревнований;

- о методологии спортивной деятельности и способах её обследования;

- о биоэнергетических основах мышечной деятельности спортсменов;

- о новых направлениях и технологиях в процессе подготовки спортсменов высокого класса и резерва;

- об основных принципах и методах подготовки спортсменов;

- о методах исследования в спорте для решения научных задач;

- о методах отбора, критериях и способах отбора спортсменов на этапе многолетней тренировки;

- о моделировании соревновательной и тренировочной деятельности спортсменов;

- об управлении тренировочной и соревновательной деятельности спортсменов и команд;

- о системе комплексного контроля спортсменов высокой квалификации;

- об особенностях тренировочного процесса спортсменов на этапе многолетней подготовке;

о создании модели сильнейшего спортсмена по видам спорта;
о тенденциях в динамике развития спортивных достижений и об их значении;

а также иметь практические навыки:

средства и методы подготовки спортсменов высокого класса и резерва;

морфологические изменения спортсменов в многолетней подготовке;

организацию медицинского контроля за спортсменами в ходе тренировочного процесса;

методы контроля функционального состояния организма спортсменов;

вред воздействия допинга и стимуляторов на организм спортсменов;

организацию научно-методического обеспечения спортсменов высокого класса;

методы подготовки и методы совершенствования учебно-тренировочного процесса;

методы прогнозирования в спорте и верификацию прогнозов;

характер протекания адаптационных процессов у спортсменов;

вид и характер срочного отставленного и кумулятивного тренировочного эффекта;

средства реабилитации и релаксации спортсменов и др.

Вопросы для самоконтроля.

1. Дайте определение физической культуре и спорту как отрасли и объекта менеджмента.

2. Расскажите возникновение менеджмента как науки.

3. Дайте объяснение этапов возникновения и развития спортивного менеджмента.

4. В чём заключается понятие и сущность спортивного менеджмента?

5. Какие стоят основные цели и задачи развития физической культуры и спорта?

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Сущность спортивного менеджмента.

Спортивный менеджмент представляет собой самостоятельный вид трудовой профессиональной управленческой деятельности, направленной на достижение целей физкультурно-спортивной организации, действующей в рыночных условиях, путем рационального использования материальных, трудовых и информационных ресурсов. **Выделяют три основных составляющих "менеджмента": цели, ресурсы, люди.** Сущность менеджмента заключается в рациональном использовании всех имеющихся ресурсов для достижения цели. В методологии современного менеджмента решающее значение приобретает такая важная категория теории управления, как принципы управления. Принципы – исходные положения какой либо теории, учения или науки. Принципы спортивного менеджмента можно характеризовать как исходные руководящие правила, требования и нормы поведения, которым следует руководствоваться менеджерам физкультурно-спортивных организаций для обеспечения эффективного управления.

2.2. Современные принципы спортивного менеджмента.

Для современного спортивного менеджмента характерны следующие важнейшие принципы научной обоснованности:

Системности;

Оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении;

Материального и морального стимулирования;

Оптимизации управления;

Сочетание прав, обязанностей и ответственности;

Демократизация управления;

Сочетание отраслевого и территориального управления;

Правовой защищенности управленческих решений;

Учета потребностей и спортивных интересов различных категорий населения;

Государственной поддержки развития физической культуры и спорта.

Принцип научной обоснованности управления предусматривает осуществление всех управленческих действий на основе применения научных подходов и методов. Принцип научности предполагает изучение, глубокое познание и использование объективных закономерностей и прогрессивных тенденций развития физической культуры и спорта в конкретных условиях страны и использование полученных данных для обеспечения оптимального менеджмента в физкультурно-спортивных организациях.

Принцип системности в управлении развитием физической культуры и спорта определяет необходимость рассмотрения физкультурно-спортивной организации как целостной социальной системы, состоящей из целого ряда звеньев и взаимодействующей с внешней средой. В работе спортивного менеджера принцип системности означает всестороннюю проработку принимаемых управленческих решений, анализ всех возможных вариантов их реализации, координацию усилий всего коллектива исполнителей. Этот принцип предполагает также увязку решения социально-педагогических проблем спортивного менеджмента с финансовыми и материально-техническими ресурсами.

Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в спортивном менеджменте – это проблема распределения полномочий для принятия конкретных решений на каждом уровне управленческой иерархии.

Оптимальным вариантом следует считать подход, когда централизованными являются решения, относящиеся к отрасли физической культуры и спорта в целом, а децентрализованными – решения, относящиеся к менеджменту той или иной конкретной физкультурно-спортивной организации. Под децентрализацией понимается передача права принятия решений организациям, находящимся на более низком иерархическом уровне управления.

Принцип материального и морального стимулирования в спортивном менеджменте. В современном управлении физической культурой и спортом широко используется материальное и моральное стимулирование для активизации трудовой деятельности работников физкультурно-спортивной организации и высококвалифицированных спортсменов.

Принцип оптимизации управления означает достижение поставленных целей в возможно короткий срок и при меньших затратах труда, финансовых средств и материальных ресурсов. Оптимизация предполагает использование в управлении широкого комплекса методов и инструментов для обоснования управленческих решений, управление на основе добротной, достоверной научной информации.

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности. Исходя из этого принципа, менеджеры обычно осуществляют свои связи на один уровень вверх или вниз от своего уровня. Каждый подчиненный должен выполнять поставленные перед ним задачи и периодически отчитываться об их выполнении. Каждая должность в иерархии управления наделяется конкретными предоставленными ей правами, и менеджер, занимающий соответствующую должность, несет полную ответственность за возложенные на него задачи и выполняет определенные функции. Ни один руководитель не может передавать задание по выполнению решения, минуя непосредственного подчиненного.

Демократизация управления предполагает наряду с единоначалием формирование в спортивных организациях органов коллективного и коллегиального руководства.

Принцип сочетания отраслевого и территориального управления предполагает совместное ведение областей вопросов физической культуры и спорта.

Принцип правовой защищенности управленческих решений предусматривает опору в управлении на существующее законодательство, правовое обеспечение управленческой деятельности, отсутствие противоречий между принимаемыми управленческими решениями и существующими нормативно-правовыми актами.

Принцип учета потребностей и спортивных интересов различных категорий населения. Этот принцип объясняется тем, что население представляет собой потенциальный объект спортивного менеджмента. Основная цель большинства спортивных организаций вовлечение большего количества людей в систему занятий физической культурой и спортом, что само собой предполагает систематическое изучение спортивных интересов различных социально-возрастных групп населения.¹

Принцип государственной поддержки развития физической культуры и спорта предполагает поощрение со стороны государства деятельности, способствующей укреплению здоровья человека и развитию физической культуры и спорта, обеспечение пропаганды физической культуры и спорта, поддержку в достижении целей спортивных организаций.²

2.3. Цели спортивного менеджмента.

Целеполагание - исходный момент эффективного менеджмента. Целевая функция спортивной организации начинается с установления общей цели этой организации, выражающей причину ее существования. Поэтому одной из главных проблем менеджмента является установление целей, ради достижения которых создается, функционирует и развивается организация как целостная социальная система. В теории целевого управления целями называют те ключевые результаты, к которым организация стремится в своей деятельности на протяжении длительного периода времени. Говоря точнее, цель управления – рассматривается как желаемое, необходимое и возможное состояние управляемой системы в будущем. Физкультурно-спортивная организация, как правило, имеет не одну, а несколько целей. Одна из них, например, может быть связана с массовой физкультурно-оздоровительной работой, а другая - со спортом высших достижений. Конечной целью менеджмента коммерческой физкультурно-спортивной организации является обеспечение прибыльности или доходности ее работы путем рациональной организации труда. Однако в большинстве своем физкультурно-спортивные организации - это

¹ http://zapiski-o-sporte.blogspot.com/2014/02/blog-post_1875.html

² Шерин В.С. Менеджмент физической культуры и спорта: Учебное пособие. - Томск: Томский государственный университет, 2010. 28 с.

некоммерческие организации. В этом случае целью их менеджмента является постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения в физкультурно-спортивных услугах. В крупномасштабной управленческой деятельности, отличительной особенностью которой является разделение общей цели на ряд составляющих, обычно применяется так называемое «дерево целей». Разработка дерева целей позволяет менеджерам спортивной организации системно представить порядок движения к конечной цели, учесть необходимое количество задач, требующих решения на пути к ее достижению. К формулировке управленческих целей предъявляется ряд требований, основными из которых являются: конкретность (сформированный результат); обозримость (краткосрочность, долгосрочность); реальность (достижимость); взаимосвязанность, согласованность и эффективность. Цели спортивной организации обычно фиксируются в трех документах - уставе организации, концепции и целевой программе развития физической культуры и спорта (для федераций по видам спорта - соответствующего вида спорта) на территории, входящей в сферу обслуживания этой организации (район, город, в и л о я т и т.п.). Наряду с общей целью в спортивной организации формулируются частные цели, которые в учредительных документах чаще называют задачами организации. Программно-целевое планирование развития физической культуры и спорта зародилось в нашей стране в середине 80-х гг. XX века. Вначале разрабатывались целевые программы подготовки сборных "команд страны к Олимпийским играм, чемпионатам мира и Европы. Следующий этап развития программно-целевого планирования включал разработку целевых программ комплексного развития физической культуры и спорта в целом в стране, в регионах? республиках, городах и районах. Программа предусматривала улучшение качества физической подготовки и увеличение двигательного режима всех социальных групп населения через систему внедрения новых, прогрессивных форм организации физкультурно-оздоровительной и спортивной работы. Комплексная программа развития физической культуры - это директивный адресный документ, содержащий комплекс плановых заданий и

профессионально-методических, организационно-воспитательных и социально-экономических мероприятий, но дальнейшему подъему массовости физической культуры и спорта, осуществление которых обеспечивает эффективное достижение поставленных целей в установленные сроки. Финансирование физкультурных и спортивных организаций из бюджетов всех уровней осуществляется, как правило, на основе целевых программ. Целевая комплексная программа развития физической культуры, представляет собой адресный плановый документ, содержащий комплекс в з а и м о - включающих плановых заданий и программу методических, организационных и социально-экономических мероприятий согласованных по исполнителям, ресурсам и срокам, реализация которых обеспечивает эффективное решение приоритетных проблем развития физической культуры и спорта.

2.4. Целевые программы развития физической культуры и спорта в Республике Узбекистан.

Целевые комплексные программы, разрабатываемые в физкультурных организациях, по содержанию подразделяются на следующие: комплексное развитие физической культуры и спорта; подготовка квалифицированных спортсменов. Сроком действия целевые комплексные программы развития физической культуры могут быть долгосрочными, разрабатываемыми на период свыше пяти лет, и среднесрочными - до пяти лет. Планирование (прогнозирование) заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях. Планирование можно классифицировать по нескольким критериям: - по степени охвата (общее и частичное); - по содержанию в аспекте предпринимательской деятельности; - поиск новых возможностей и продуктов, тактическое; - предпосылки для известных возможностей и продуктов, оперативное; - предмету (объекту) планирования (целевое, средств - потенциал, оборудование, материалы, финансы, информация; программное, действий), - сферам функционирования (производство, маркетинг, НИОКР, финансы), - охвату (глобальное, контурное, макровеличин, детальное), - срокам (кратко- , средне- , долгосрочное); -

жесткое и гибкое - .Критерии выбора формы планирования (принципы планирования):- полнота (требуется учесть всё), детализация (глубина ее определяется целью планирования), точность, простота и ясность, непрерывность, эластичность и гибкость (использование плановых резервов, учет множественности возможных альтернатив, отсрочка деталей планирования до выяснения обстановки, вариантность), выравнивание при планировании (учет "узких мест"), экономичность.

При оценке экономичности планирования следует учесть его полезность (что обычно трудно) и затраты на планирование.

В целях формирования здорового образа жизни в обществе, профилактики и предупреждения заболеваний, привлечения широких слоев населения, особенно молодежи, к занятиям физической культурой и спортом, а также реализации Указа Президента Республики Узбекистан от 10 ноября 1998 года "О государственной программе реформирования системы здравоохранения Республики Узбекистан" Кабинет Министров одобрил Концепцию Государственной программы развития физической культуры и спорта в Республике Узбекистан и мероприятия по ее реализации, разработанные Госкомспортом Республики Узбекистан и соответствующими министерствами и ведомствами. Основными задачами Программы развития физической культуры и спорта являются:

- укрепление здоровья народа, повышение эффективности труда и продление творческого долголетия, снижение уровня заболеваемости людей;

- формирование здорового образа жизни;

- изменение менталитета населения к вопросам собственного физического развития;

- повышение роли физкультурно-спортивных организаций в реализации программы "С о г л о м а в л о д у ч у н";

- разработка целевых программ и нормативных требований к степени физической подготовленности населения в зависимости от пола и возраста;

- улучшение ф и з к у л ь т у р н о - оздоровительной, профилактической и спортивной работы на селе;

- обеспечение внедрения национальных игр, состязаний и видов спорта в систему физического воспитания населения, развитие адаптивной физической культуры;
- создание необходимых условий для национальных видов спорта в целях укрепления здоровья молодежи в сельской местности;
- поднятие на новый уровень физкультурно-спортивного фактора в системе подготовки кадров в соответствии с Законом Республики Узбекистан "Об образовании" и Национальной программой по подготовке кадров;
- формирование сети физкультурно-оздоровительных и спортивных клубов, в том числе оказывающих платные услуги населению;
- создание системы научного обеспечения физической культуры и спорта; внедрение современных методов учебно-тренировочного процесса;
- расширение сети подготовки спортивных резервов;
- развитие спортивного предпринимательства, маркетинга по выпуску продукции спортивного назначения и оказания физкультурно-спортивных услуг;
- развитие материально – технической базы физической культуры и спорта, повышение уровня их технологического, научно-технического и информационного обеспечения;
- совершенствование нормативно-правовой базы реформирования отрасли;
- формирование у населения знаний об олимпийском движении, осознанной потребности в физическом совершенствовании, начиная с раннего возраста и до глубокой старости;
- обеспечение подготовки и успешного выступления спортсменов страны в Олимпийских играх, Азиатских играх, Центральноазиатских и Всемирных юношеских играх.¹

¹ www.lex.uz

2. 4. 1. Совершенствование системы организации и управления физической культурой и спортом.

В целях кадрового обеспечения физкультурно-спортивной деятельности предусматривается преобразовать училища олимпийского резерва в колледжи. Во всех областных центрах намечается открытие колледжа олимпийского резерва. Для организационного обеспечения системы предусматривается создание в Республике Узбекистан областных, городских и районных спортивных клубов, республиканских отраслевых физкультурно-спортивных клубов с системой клубов предприятий, хозяйств, учреждений, организаций и учебных заведений, где появится широкая возможность развивать народные спортивные игры.

Для усиления физкультурно-оздоровительной работы на селе намечено создание спортивно-оздоровительных клубов, которые призваны обеспечить необходимые условия для воспитания здорового поколения. В целях повышения статуса физической культуры и спорта в жизни граждан предусматривается ежегодно в третью субботу апреля проводить всенародный праздник "Спорт б а й р а м и", как открытие летнего спортивного сезона, с привлечением широких слоев населения. Установление уровня и типа вновь и н с т и т у ц и - и р о в а н н ы х учреждений физической культуры и спорта проводится Госкомспортом Республики Узбекистан на основе их аттестации согласно законодательству Республики Узбекистан. Совершенствование управления физической культурой и спортом предусматривается в направлении четкого определения сфер и направлений в деятельности государственных, общественных и спортивных организаций. Государственное управление физической культурой и спортом предусматривается сосредоточить в основном на:

- * разработке законодательно-нормативных актов и соблюдении их государственными, общественными и частными физкультурно-спортивными учреждениями;
- * рациональном использовании бюджетных и привлеченных средств в осуществлении целевых программ подготовки сборных команд к Олимпийским и Азиатским играм, мировым и азиатским чемпионатам, развития национальных видов спорта;
- * разработке нормативных стандартов физического

развития различных половозрастных групп населения; * разработке и реализации государственных программ развития национальных видов спорта, состязаний и игр, производственной физкультуры, адаптивной физкультуры и др.; * сертификации и аккредитации учреждений физкультурно-спортивного профиля; * совершенствовании системы научного и медицинского обеспечения отрасли; *разработке единого спортивного календаря соревнований.

2. 4. 2. Развитие физкультурно-оздоровительной, спортивно-массовой работы и национальных видов спорта.

Основными задачами в области развития физкультурно-оздоровительной, спортивно-массовой работы и национальных видов спорта являются: внедрение повсеместно в детские дошкольные учреждения ежедневных занятий по физическому воспитанию, направленных на развитие физических способностей детей, формирование у них нормального телосложения и осанки. Введение в штат детских дошкольных учреждений специалистов по физическому воспитанию детей; проведение обязательных уроков (занятий) по учебным программам по физической культуре до 4-6 часов в неделю. Внедрить в учебный процесс олимпийское образование, национальные игры и состязания; введение общенациональной недели проверки общефизической подготовки учащихся и студентов по специальным тестам, учреждение нагрудных знаков трех степеней "А л п о м и ш" и "Б а р ч и н о й", названных в честь героев народного эпоса, для успешно сдавших специальные тесты. Создание студенческой спортивной ассоциации "Т а л а б а"; принятие мер по эффективному использованию факторов физической культуры и спорта в воспитании духовно и физически развитой молодежи; разработка и внедрение совместно с органами здравоохранения государственной программы физического воспитания женщин в дородовой период, повсеместно открыть женские спортивно-оздоровительные клубы; в целях повышения эффективности труда и продления трудового долголетия населения развитие производственной физической культуры путём введения физкультурно-оздоровительных мероприятий в режим труда и организации массовой физкультурно-спортивной работы в свободное

время. Внедрить в практику производственных предприятий меры материального стимулирования здорового образа жизни и регулярных занятий физической культурой и спортом. Разработать методы и формы физического воспитания в Махаллях путем создания в них фондов физической культуры и спорта за счет отчислений доходов жилищно-эксплуатационных организаций, средств шефов, спонсоров, общественных организаций, кооперативов и частных предприятий, обеспечение во всех парках и зонах отдыха условий для организации массовой физкультурно-оздоровительной работы с населением; развитие физкультурно-оздоровительной и массовой работы на селе как важнейшая часть осуществления программы, п р е у с м а т р и в а ю щ а я формирование у тружеников села и членов их семей здорового образа жизни, изменение их отношения к вопросам собственного физического развития, массовое внедрение её в повседневную жизнь населения, широкую профилактику предотвращения заболеваний средствами физической культуры. Повсеместное создание центров физкультурно-оздоровительной работы с сельским населением, сети сельских физкультурно-оздоровительных клубов, ассоциации сельского спорта на базе имеющихся общеобразовательных школ, лицеев и колледжей и обеспечение внедрения национальных видов спорта и народных игр. Придавая важное значение сохранению народных традиций и обычаев, бережному хранению культурного наследия, а также любви населения к национальным видам спорта и народным играм, будут регулярно проводиться в М а х а л л я х, кишлаках, районах и областях фестивали по национальным видам спорта и народным играм, откроются отделения по национальным видам спорта в детско-юношеских спортивных школах.

2. 4. 3. Научно-методическое и медицинское обеспечение физической культуры и спорта.

В этом направлении предусматривается: разработать целевые программы и нормативные требования к степени физической подготовленности населения в зависимости от пола и возраста. Подготовить программу издания научной, методической и популярной литературы по актуальным проблемам теории и практики физической культуры и спорта. Организовать систему научно-

информационного обеспечения физической культуры и спорта с созданием отраслевого банка данных по различным направлениям деятельности. Обеспечить выпуск научной, методической и популярной литературы, организовать систему научно-информационного обеспечения национальных видов спорта и народных игр. Совместно с органами здравоохранения внедрить в практику ежегодную диспансеризацию и профосмотры, проведение обследований уровня состояния физического развития всех возрастных групп населения с последующей дачей рекомендаций по использованию физических упражнений для укрепления здоровья. Обеспечить в процессе подготовки сборных команд страны систематическое медицинское наблюдение за спортсменами, разработку индивидуальных лечебных и восстановительных рекомендаций, сформировать по всем видам спорта - Группы научного обеспечения. Расширить сеть врачебно-физкультурных диспансеров и кабинетов врачебного контроля, открывать в больницах и санаториях физкультурно-восстановительные центры. Создать единые службы здоровья на предприятиях, в учреждениях и организациях, объединяющих специалистов здравоохранения, охраны труда и физической культуры.

2. 4. 4. Развитие потенциала системы физической культуры и спорта.

В целях развития потенциала физической культуры и спорта предусматривается повысить роль Узбекского государственного университета физической культуры в подготовке тренерских кадров по видам спорта, специалистов по менеджменту и маркетингу в спорте, по национальным видам спорта и народным играм, по лечебной физкультуре. Намечается наладить на факультетах физического воспитания областных университетов и педагогических институтов подготовку учителей физического воспитания для школ и инструкторов-методистов для дошкольных учреждений, Разработать систему повышения квалификации, переподготовки и аттестации, а также стажировки за рубежом кадров отрасли. Предусматривается осуществление Советом Министров Республики Каракалпакстан, х о к

и м и я т а м и областей, городов и районов, соответствующими министерствами и ведомствами работы по существенному улучшению материально-технической базы и использования имеющихся спортивных сооружений. Организации на спортивных базах "Янгиабад" и "Б е л ь д е р с а й", олимпийских учебно-тренировочных центров по летним и зимним видам спорта. Намечается проведение работы по созданию малых и совместных предприятий с иностранными инвесторами по производству спорттоваров и их реализации на внутреннем и внешнем рынке. При этом на Госкомспорт возлагается задача координации вопросов развития материально-технической базы физической культуры и спорта, способствовать созданию предприятий и организаций по проектированию и строительству спортивных объектов, производству и реализации товаров спортивного назначения.

3. 4. 5. Пропаганда физической культуры и спорта.

Предусматривается широкое освещение в периодической печати, телевидении и радиовещании материалов по спортивной тематике в целях: формирования у населения потребности в здоровом образе жизни, желания и умения заботиться о своём физическом развитии. Пропаганды роли физической культуры и спорта в решении социально-экономических и воспитательных задач, стоящих перед государством. Раскрытия возможностей производственной физической культуры в повышении работоспособности трудящихся, сокращения профзаболеваний. Повышения авторитета профессии преподавателя физического воспитания и тренера; обобщения и распространения опыта физкультурно-спортивных организаций по развитию спортивного предпринимательства, маркетинга и платных услуг населению. Намечено учреждение Госкомспортом и НОК ежегодных премий за пропаганду физической культуры и спорта в средствах массовой информации, литературе и искусстве, ежегодное проведение семинаров-совещаний спортивных журналистов, пропагандистов спорта, регулярное проведение теле рейдов по развитию национальных видов спорта, состязаний и народных игр, "Круглых столов" с участием специалистов, пропагандирующих национальные виды

спорта, состязания и народные игры. Предусматривается организовать выпуск массовым тиражом перекидных и карманных календарей," буклетов, открыток, справочников по физкультурно-спортивной тематике, детских книжек для раскрашивания "спорт в картинках", "физкультура для самых маленьких". Разработать и осуществить меры по повышению роли Музея Олимпийской славы в деле патриотического воспитания спортсменов и молодежи.

2. 4. 6. Совершенствование системы финансирования, развитие негосударственного сектора в сфере физической культуры и спорта.

В качестве источников финансирования, на базе которого будут осуществляться меры по оздоровлению нации и развитию спорта высших достижений, предусматривается, наряду с государственным финансированием, привлечение средств профсоюзных организаций, министерств, ведомств, предприятий, хозяйств, организаций, заинтересованных в поддержании высокого уровня здоровья и физического развития своих работников и членов их семей. Развитие рыночных отношений ставит задачу использования новых финансовых источников в развитии физической культуры и спорта, в числе которых намечены: развитие спортивного маркетинга; членские взносы участников спортивных клубов; расширение спонсорства; использование спорта в рекламе; дальнейшее развитие спортивных услуг населению; расширение производства отечественной спортивной продукции; самофинансирование спортивных федераций и клубов; повышение эффективности фонда "Соглом авлод учун", Фонда футбола и других фондов в сфере физической культуры и спорта; использование иностранных инвестиций, средств международных фондов и организаций; расширение рекламно-спортивного вещания на телевидении; организация спортивных шоу, использование прибыли профессионального спорта; широкое использование средств от проведения спортивных л о т о р е й. Все большее значение в развитии физической культуры и спорта будет принадлежать негосударственному сектору и маркетингу спортивных услуг. В этих целях предусматривается: *разработка и утверждение нормативной

документации по организации частных физкультурно-спортивных учреждений, условий их аккредитации и сертификации, стандартов качества услуг; *оказание помощи учреждениям негосударственного сектора посредством передачи им в долгосрочную аренду на льготных условиях помещений и сооружений в государственных организациях.

2. 5. Функции менеджмента.

Функции в спортивном менеджменте представляют собой обособившиеся в процессе разделения труда относительно самостоятельные, специализированные виды управленческой деятельности, которые выражают направления или стадии целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект. Функции занимают одно из центральных мест в теории и практике спортивного менеджмента, так как они раскрывают его сущность и содержание отраслевой управленческой деятельности. Различают общие и конкретные или отраслевые функции менеджмента. Общие функции менеджмента. Возникновение функций спортивного менеджмента - объективный процесс. Управление физической культурой и спортом можно рассматривать как процесс последовательно сменяющихся, логически следующих друг за другом действий, носящих повторяющийся, циклический характер. Такие действия субъекта управления, соответствующие последовательно сменяющимся стадиям управленческого цикла, получили название общих функций менеджмента. В их составе выделяют: планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию (рис).

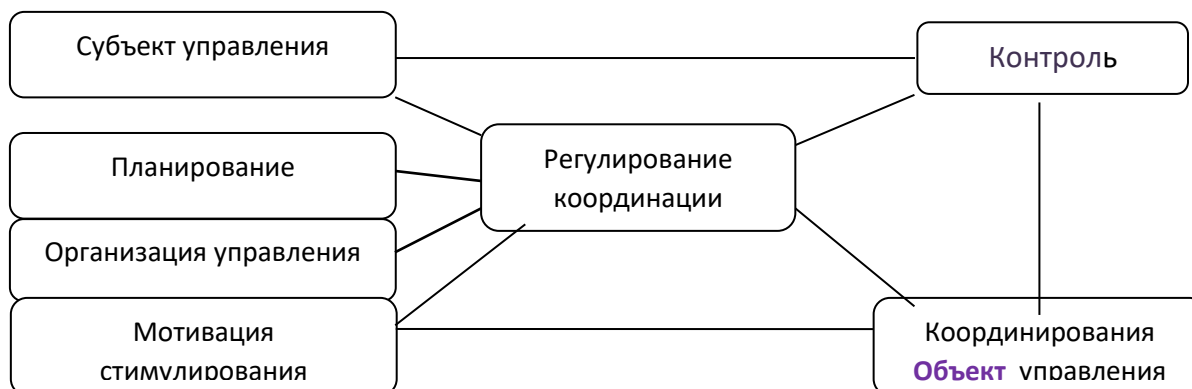


Рис. Функции менеджмента

Общие функции, раскрывая технологию социального управления, универсальны, так как характеризуют любой процесс управления независимо от его отраслевой специфики и размера управляемой организации. Выделяемые по признаку временной цикличности функции получили название общих (основных) функций менеджмента. Общие функции спортивного менеджмента – это обособившиеся в процессе общественного разделения труда специализированные виды деятельности, выражающие направления или стадии целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект. Рассмотрим конспективно содержание каждой из указанных функций менеджмента.

Планирование – рассматривается как стадия управленческой деятельности, содержанием которой является определение целей деятельности организации на предстоящий период и необходимых для этого ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, информационных). Планирование с точки зрения технологии представляет собой систему технико-экономических расчетов, представленных в форме таблиц, графиков и моделей, определяющих пути достижения цели. Результатом планирования является план. План включает: цели и задачи организации на предстоящий период, мероприятия, комплекс необходимых ресурсов с распределением их по целям и задачам, ответственных исполнителей и сроки выполнения плановых мероприятий. Различают стратегическое и оперативное планирование. Основой стратегического планирования является составление прогнозов, показывающих возможные направления развития объекта. В перспективных и текущих планах физкультурно-спортивной организации определяют рынки потенциальных потребителей своих услуг. Устанавливают конкретные цели, задачи и плановые показатели по предоставлению физкультурно-спортивных услуг и достижению результатов, определяют необходимые для этого трудовые, финансовые, материальные ресурсы. Планирование как функция спортивного менеджмента включает также разработку целевых комплексных программ, бизнес-планов, календарных планов соревнований и спортивных мероприятий, планов организационной работы. **Организация** - вторая функция менеджмента. Её задачей

является формирование структуры организации, а также обеспечение ее всем необходимым для нормальной работы - персоналом, помещениями, денежными средствами, материалами, оборудованием и т.п. **Мотивация** - стадия управления, предусматривающая создание стимулов и санкций, материальной и моральной заинтересованности с целью активизации персонала спортивных организации к эффективной работе. В спортивном менеджменте мотивация включает, по нашему мнению, также деятельность, имеющую цель активизировать интерес населения к занятиям различными видами спорта и физическими упражнениями, к потреблению физкультурно-спортивных услуг. **Контроль и учет** – это стадия управления, задачей которой является оценка качества выполнения принятых решений, количественная оценка результатов работы физкультурно-спортивной организации, а также оперативный учет проводимой в организации работы. Координация - стадия процесса управления, обеспечивающая его непрерывность и бесперебойность. Главная задача координации - достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей между ними, а также с общественностью.

Конкретные функции спортивного менеджмента. Функции, выделяемые по содержанию управляемого воздействия на управляемый объект, принято называть конкретными (специфическими или отраслевыми) функциями менеджмента. Конкретные (отраслевые) функции спортивного менеджмента раскрывают содержание управления в отрасли физической культуры и спорта как особой социально-педагогической системе. Все общие и конкретные функции спортивного менеджмента действуют в единстве, образуя определенный организационно-технологический процесс. Система функций менеджмента в спортивной организации – это комплекс взаимосвязанных во времени и пространстве видов управленческой деятельности, осуществляемых персоналом физкультурно-спортивной организации.¹ Для понимания процесса взаимодействия функций спортивного менеджмента важно отметить их тесную взаимосвязь с организационной структурой организации. Система функций является

¹ https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/Функции_менеджмента

объективной основой для создания организаций физкультурно-спортивной направленности. Спортивные организации и их структурные звенья создаются для реализации тех или иных социальных функций, которые закрепляются за соответствующими организациями. Носителями общих функций спортивного менеджмента является физкультурная организация в целом. Носителем конкретных отраслевых функций являются отдельные структурные подразделения (управления, отделы и т.п.) соответствующей физкультурно-спортивной организации.¹

2. 6. Менеджер в спортивной организации.

М е н е д ж е р ы - это люди, которые обеспечивают выполнение работы за счет других людей. О работе спортивного менеджера принято судить не по тому, как работает он сам, а по тому, как работает весь коллектив физкультурно-спортивной организации. Менеджер – член спортивной организации, осуществляющий руководство людьми, определяющий цели работы и принимающий решения. Менеджер должен уметь выступать перед людьми, принимать решения, отдавать устные и письменные распоряжения, вести деловые переговоры, внимательно выслушать собеседника, быть отчасти психологом. В связи с этим, принято выделять три группы функций или ролей менеджера в спортивной организации: межличностные, информационные и разрешающие. Межличностные включают в себя функции лидера, номинального начальника, руководителя и в з а и м о связующего. Роль лидера присуща руководителям негосударственных спортивных организаций. Роль номинального начальника характерна для менеджеров крупных спортивных организаций (спортивного комплекса, клуба, объединения) заключается в представительстве спортивной организации на официальных встречах, церемониях. В роли руководителя менеджер выполняет все управленческие действия с участием подчиненных, мотивируя их деятельность. Роль в з а и м о - связующего представляет собой деятельность менеджера по установлению и поддержанию внешних рабочих контактов (менеджер

¹ П о ч и н к и н А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие /А. В. П о ч и н к и н. – М. : Спорт, 2017. – 64 с.

по зарубежным связям, менеджер команды). Информационные функции объединяют функции потребителей информации и ее распространителей заключается в участии менеджера в заседаниях, подаче устных и письменных обращений через различные средства информации как в своей организации так и во внешних. Разрешающие функции связаны с принятием решений. Здесь выделяют четыре роли: предпринимателя, управляющего нарушениями, распределителя ресурсов и ведущего переговоры. В физкультурно-спортивной организации четко обозначается еще одна роль – роль спортсмена. Повышенный спрос в плане спортивной подготовки предъявляется к менеджеру, работающему в этой сфере.¹

Вопросы для самоконтроля.

1. Дайте объяснение основным понятиям, сущности спортивного менеджмента.
2. Какие современные принципы спортивного менеджмента действуют?
3. Какие цели спортивного менеджмента и целевые программы развития физической культуры и спорта в Республике Узбекистан?
4. Как планируется совершенствование системы организации и управления физической культурой и спортом в Республике Узбекистан?
5. Какие перспективные планы представлены для развития физкультурно-оздоровительной, спортивно-массовой работы и национальных видов спорта?
6. Как планируется совершенствование системы финансирования и развитие негосударственного сектора в сфере физической культуры и спорта?
7. Каковы функции менеджмента и менеджера в спортивной организации?

¹ П о ч и н к и н А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие /А. В. П о ч и н к и н. – М. : Спорт, 2017. – 32 с.

ГЛАВА 3. ИНФОРМАЦИОННОЕ СНАБЖЕНИЕ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОСТАНОВЛЕНИЯ.

4. 1. Информация как предмет, средство и продукт труда менеджера.

Современное общество часто характеризуют термином «информационное», имея в виду колоссальный объем функционирующей в мире информации. За последние 30 лет ее ежегодный прирост увеличился более чем в 15 раз. Для характеристики объемов информации, с которой приходится работать в физкультурно-спортивных организациях, приведем лишь один пример: в 2000 г. в Министерство физической культуры и спорта поступило более 2 тыс. входящих документов (1 214 правительственных документа и 1427 документов из министерств, ведомств и общественных организаций); зарегистрировано 2242 исходящих документа. Информация (в самом общем виде) понимается как содержание связи между взаимодействующими объектами (обмен сигналами в животном и растительном мире; обмен сведениями между людьми, человеком и автоматом, автоматом и автоматом и т.д.). Такое понимание позволяет сделать вывод о том, что проблема информации является общенаучной. Сложность и многозначность феномена информации являются причинами существования в настоящее время значительного количества определений этого понятия, исследуемого представителями различных отраслей знания. В данном разделе учебного пособия внимание будет сосредоточено на кратком рассмотрении сущности информации с точки зрения менеджмента (управления).

С позиций теории понимание управленческой информации связано с упорядоченным отражением, с выражением некоего различия, разнообразия. Это означает, что характеристика управленческой информации должна включать как ее содержание, так и форму представления.

По содержанию управленческая информация представляет собой управляющее сообщение, направляемое субъектом управления на объект управления и обеспечивающее, таким образом, процесс

управления. В процессе управления (менеджмента) информация решает две основные задачи: во-первых, служит особой формой связи внутри системы, а также обеспечивает связь системы с внешней средой и, во-вторых, является непосредственной причиной выбора системой определенного варианта своего поведения, основой для разработки управленческих решений.

Управленческая информация с практической точки зрения представляет собой разнообразные сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления. Наибольшую значимость имеет та управленческая информация, которая зафиксирована на каком-либо материальном носителе с необходимыми реквизитами, позволяющими ее идентифицировать. Такую информацию (по форме представления) принято называть документированной. Однако в практике управления используется и недокументированная информация, получаемая, как правило, по каналам неформальных связей. **Управленческая информация обладает некоторыми специфическими особенностями:**

Во - первых, она отражает свойства определенного материального объекта и потому имеет определенный источник возникновения.

Во - вторых, она обладает некоторыми свойствами материи, что позволяет получать, накапливать, уничтожать и передавать её.

В - третьих, при передаче информации её количество в субъекте управления (передающей системе) остается неизменным, а в объекте управления (принимающей системе) обычно увеличивается.

В - четвертых, информация представляет собой единственный вид ресурсов, который в ходе исторического развития человечества не только не истощился, а постоянно увеличивается, совершенствуется и, более того, способствует эффективному использованию других ресурсов, а иногда и создает новые.

Сказанное позволяет характеризовать информацию как предмет, средство и продукт труда менеджера.

Подводя итоги сказанному, констатируем, что с точки зрения управления (менеджмента) информация представляет собой совокупность сведений о состоянии и изменении объекта управления

(управляемой части системы) и субъекта управления (управляющей части системы), а также внешней среды, которая уменьшает степень неопределенности знаний о конкретном объекте.

Управленческую информацию, можно классифицировать по различным основаниям:

- * по форме отображения выделяют визуальную (визуальный ряд в виде текстов, таблиц, рисунков и т.п.), аудиальную (слуховой сигнал) и аудиовизуальную (совмещение визуального ряда и слухового сигнала) информацию;

- * по источникам информация подразделяется на внешнюю и внутреннюю, входящую и исходящую;

- * по степени обработки выделяют первичную (поступающая на объект управления информация), производственную (переработанная на объекте управления первичная информация) и итоговую (результат переработки первичной информации, готовый к передаче) информацию;

- * по времени использования принято выделять постоянную (используется систематически на протяжении длительного времени) и временную (используется не систематически на ограниченном отрезке времени) информацию;

- * по возможности использования информация может быть аутентичной (соответствующей действительности, пригодной) и дефектной (не соответствующей действительности, непригодной).¹

3. 2. Содержание информационного обеспечения менеджмента в физической культуре и спорте.

Одним из важных оснований классификации информации является ее содержание. По этому основанию информацию, необходимую для осуществления менеджмента (управления) в физической культуре и спорте, можно подразделить на **мировоззренческую, концептуальную, методическую и фактографическую**. С этих позиций рассмотрим более подробно содержание информационного

¹ Золотое М.И., Кузин В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С.Г./ Менеджмент и экономика физической культуры и спорта. Учебное пособие. Издательский центр «Академия». Москва.: 2001г. Стр 239

обеспечения менеджмента (управления) в физической культуре и спорте.

♦ **Мировоззренческая информация** (в широком смысле) по своему содержанию представляет систему обобщенных взглядов на объективный мир и место человека в нем, на отношение людей к окружающей их действительности и самим себе, а также обусловленные этими взглядами их убеждения, идеалы, принципы познания и деятельности. С точки зрения управления физической культурой и спортом принципиально важное значение имеет мировоззренческая информация, отражающая отношение людей к физкультурно-спортивной деятельности в виде комплексной характеристики их потребностей в занятиях физическими упражнениями и различными видами спорта и т.д.

Данные исследований (Н а ч и н с к а я С. В., Степанова О.Н., Портнов А. В., 1999) позволяют следующим образом охарактеризовать в кратком виде потребности московских школьников (обследовано 3 857 учащихся 11 — 16 лет 12 общеобразовательных школ) в физкультурно-спортивной деятельности. Потребность в физкультурно-спортивной деятельности у школьников весьма высока: подавляющее большинство школьниц (более 99,0%) и школьников (более 98,0%) хотят заниматься спортом. Интерес к занятиям конкретными видами спорта зависит как от пола, так и от возраста школьников.

Девочки (11 — 13 лет) - предпочитают заниматься плаванием, фигурным катанием, аэробикой (ритмикой, шейпингом), теннисом, прыжками в воду, синхронным плаванием, баскетболом. Девушки (14—16 лет) — плаванием, теннисом, аэробикой (ритмикой, шейпингом), волейболом, конным спортом, баскетболом, фигурным катанием.

Мальчики (11 — 13 лет) наибольший интерес проявляют к занятиям футболом, стрельбой, плаванием, велоспортом, баскетболом, хоккеем, теннисом. Юноши (14—16 лет) — футболом, плаванием, баскетболом, теннисом, волейболом, восточными единоборствами, прыжками в воду.

Мировоззрение школьников в отношении физкультурно-спортивной деятельности формируется под воздействием различных источников.

Для девочек (11 — 13 лет) наиболее значимыми являются собственное мнение, влияние семьи, мнение сверстников и воздействие средств массовой информации. Для девушек (14—16 лет) — влияние сверстников, собственное мнение, воздействие средств массовой информации и наличие вблизи от дома спортивных сооружений.¹

Для мальчиков (11 — 13 лет) в качестве наиболее важных источников выступают воздействие средств массовой информации, собственное мнение, влияние семьи и тренеров, для юношей (14— 16 лет) — собственное мнение, влияние сверстников, влияние тренеров и воздействие средств массовой информации. Физкультурно-спортивная деятельность осуществляется школьниками на основе различных целевых установок. Школьницам свойственны следующие целевые установки на физкультурно-спортивную деятельность: 11 — 13 лет — укрепление здоровья, формирование красивой фигуры, получение удовольствия, развитие волевых качеств, улучшение физической подготовленности, подготовка к будущей профессиональной деятельности, получение острых ощущений, достижение высоких спортивных результатов, переключение на отличный от учебы вид деятельности, заполнение свободного времени; 14 — 16 лет — формирование красивой фигуры, улучшение физической подготовленности, укрепление здоровья, получение удовольствия, развитие волевых качеств, переключение на отличный от учебы вид деятельности, заполнение свободного времени, достижение высоких спортивных результатов, подготовка к будущей профессиональной деятельности, получение острых ощущений.

Рейтинг целевых установок на физкультурно-спортивную деятельность у школьников выглядит следующим образом: 11 — 13 лет — укрепление здоровья, улучшение физической подготовленности, получение удовольствия, развитие волевых качеств, достижение высоких спортивных результатов, подготовка к будущей профессиональной деятельности, переключение на другой вид

¹ Золотое М.И., Кузин В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С.Г./ Менеджмент и экономика физической культуры и спорта. Учебное пособие. Издательский центр «Академия». Москва.: 2001г. Стр 241

деятельности, формирование красивой фигуры, заполнение свободного времени, получение острых ощущений; 14—16 лет — улучшение физической подготовленности, получение удовольствия, развитие волевых качеств, формирование красивой фигуры, достижение высоких спортивных результатов, укрепление здоровья, переключение на отличный от учебы вид деятельности, подготовка к будущей профессиональной деятельности, заполнение свободного времени, получение острых ощущений.

Результаты проведенных исследований позволили сделать следующие обобщающие выводы, имеющие принципиально важное значение для управления физической культурой и спортом.

Потребность в физкультурно-спортивной деятельности на сегменте «школьники» рынка физкультурно-спортивных услуг чрезвычайно высока.

Организации по производству физкультурно-спортивных услуг не в состоянии в настоящее время обеспечить своим потенциальным потребителям надлежащий спектр и уровень предоставления услуг. В связи с этим численность школьников — потребителей физкультурно-спортивных услуг с возрастом значительно снижается.

Многие школьники предпочитают заниматься не одним, а одновременно несколькими видами спорта. В связи с этим создание центров и многопрофильных клубов, культивирующих наиболее популярные среди школьников различного пола и возраста виды спорта, более перспективно, чем организация секций и групп по отдельным видам спорта. Спорт высших достижений не является идеалом для школьников, поэтому занятия в клубах спортивной направленности не найдут в настоящее время значительного числа потребителей на данном сегменте рынка. Влияние учителей физической культуры на мировоззрение школьников различного пола и возраста в отношении физкультурно-спортивной деятельности имеет крайне низкий рейтинг.

♦ **Концептуальная информация по своему содержанию** представляет результаты фундаментальных исследований, характеризующих суть явлений, которые происходят в сфере физической культуры и спорта.

Данные исследований свидетельствуют о наличии следующих основных фактов в развитии физической культуры и спорта на этапе формирования рыночных отношений:

- * в настоящее время в Узбекистане занимаются физической культурой и спортом всего 8 — 10% населения, тогда как в экономически развитых странах мира этот показатель превышает, как правило, 40%;

- * реальный объем двигательной деятельности учащихся и студентов не обеспечивает полноценного развития и укрепления их здоровья: постоянно увеличивается число отнесенных по состоянию здоровья к специальной медицинской группе, распространенность гиподинамии среди школьников достигла 80%;

- * в новых социально-экономических условиях произошли негативные изменения в постановке физкультурно-оздоровительной и спортивной работы в трудовых коллективах: многократное повышение стоимости физкультурно-спортивных услуг сделало недоступными учреждения физической культуры и спорта, туризма и отдыха для многих миллионов трудящихся;

- * единовременная пропускная способность сети физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений составляет лишь 17% к нормативу обеспеченности;

- * по некоторым видам спорта отсутствуют современные технически оснащенные спортивные базы, на которых можно готовиться к участию в Олимпийских играх и других крупнейших международных соревнованиях;

- * отраслевая нормативно-правовая база не позволяет осуществить права каждого гражданина Республики на занятия физической культурой и спортом;

- * имеет место практически полное отсутствие пропаганды здорового образа жизни и ценностей физической культуры и спорта в средствах массовой информации, особенно на телевидении, и т.д.

С целью преодоления названных выше и других негативных явлений Министерством физической культуры и спорта разработана Концепция развития физической культуры и спорта в Республики Узбекистан

3. 3. Концепция развития физической культуры и спорта в Республики Узбекистан

Цель Концепции — увеличение численности занимающихся физической культурой и спортом, улучшение физической подготовленности и физического развития населения Республики, достойное выступление спортсменов на Олимпийских играх и международных соревнованиях.

Основные задачи по развитию физической культуры и спорта на ближайшую перспективу:

- * обеспечение гражданам равных возможностей заниматься физической культурой и спортом независимо от их доходов и благосостояния;

- * реализация федеральных и территориальных целевых программ, федеральных и региональных законов и иных правовых и нормативных актов, направленных на создание условий для развития физической культуры и спорта;

- * улучшение качества процесса физического воспитания и образования населения, особенно среди детей и молодежи;

- * формирование у населения устойчивого интереса и потребности в регулярных занятиях физической культурой и спортом и навыков здорового образа жизни, особенно среди детей и подростков, повышение уровня образованности в области физической культуры, спорта и здорового образа жизни;

- * создание эффективной системы подготовки спортсменов высокого класса;

- *укрепление материально-технической спортивной базы для занятий физической культурой и спортом.

Система мер для реализации сформулированных в Концепции задач предусматривает:

- создание организационно-управленческих, нормативно - правовых, материально-технических, социально-педагогических и м е д и к о - биологических условий для вовлечения различных категорий и групп населения в регулярные занятия физической культурой и спортом, подготовки спортсменов высокого класса;

- обеспечение межведомственного и многоуровневого подхода в вопросах организации отдыха населения, способствующего формированию здорового образа жизни, базовым элементом которого являются физическая культура и спорт;
- создание постоянно действующей информационно - пропагандистской и просветительно-образовательной системы, направленной на вовлечение в активные занятия физической культурой и спортом на всех этапах жизнедеятельности человека;
- обеспечение минимальных гарантированных государственных социальных стандартов (услуг) в области физической культуры и спорта для социально незащищенных категорий и групп населения, а также инвалидов.

3. 4. Основные принципы реализации Концепции.

Реализация Концепции базируется на использовании следующих основных принципов:

- целостности человека, его психосоматического, социокультурного единства, интегративного воздействия на него физкультурно-спортивной деятельности и ее основного элемента — физических упражнений;
- непрерывности физического воспитания и образования различных возрастных групп населения на всех этапах их жизнедеятельности;
- консолидации действий органов исполнительной и законодательной власти всех уровней, в том числе органов самоуправления, организаций, общественных объединений и граждан, направленных на разработку и реализацию комплексных программ развития физической культуры и спорта;
- дифференцированного подхода к организации мероприятий по развитию физической культуры и спорта с учетом специфики и целевой установки на развитие массовой физической культуры (спорт для всех), спорта высших достижений (олимпийский спорт), профессионального спорта (зрелищно-коммерческий спорт);
- использования результатов научных исследований при разработке и реализации программ развития физической культуры и спорта и формирования здорового образа жизни с учетом необходимости

выявления и устранения основных факторов, сдерживающих развитие физической культуры и спорта как в стране в целом и в отдельных регионах, так и среди различных категорий и групп населения;

- открытости системы физической культуры и спорта для свободного доступа различных физкультурно-оздоровительных технологий, видов спорта и упражнений в процессе физического воспитания и образования населения, в подготовке спортсменов высокого класса;

- использования опыта международного сотрудничества с целью выработки оптимальных подходов к решению проблем укрепления здоровья населения, профилактики наркомании, алкоголизма и правонарушений средствами физической культуры и спорта, а также в подготовке спортсменов высокого класса.

Основными направлениями деятельности по развитию физической культуры и спорта в Концепции признаны: *создание оптимальной правовой базы развития физической культуры и спорта;*совершенствование управления и организации физической культуры и спорта в стране с целью их стабилизации и оптимизации;*совершенствование качества профессиональной подготовки специалистов и уровня развития научных исследований;*целенаправленная пропаганда физической культуры и формирование здорового образа жизни и др.

Механизм реализации основной цели и задач Концепции (в отношении детей и молодежи) предусматривает:

- ответственности родителей за здоровье детей;
- совершенствование программно-методического и организационного обеспечения физического воспитания среди дошкольников;

- создание индустрии недорогих, но практичных и гигиеничных товаров и тренажеров для занятий физической культурой дошкольников;

- массовое издание популярной литературы, видеокассет и компьютерных программ;

- создание при дошкольных учреждениях комплексных физкультурно-спортивных центров, включающих спортивный зал,

бассейн, плоскостные сооружения, позволяющие обеспечить объем двигательной активности дошкольникам в объеме не менее 6 — 8 часов в неделю;

включение физической культуры в базисный учебный план образовательных учреждений в качестве федерального компонента.

Механизм реализации физического воспитания и образования должен осуществляться через урочные формы занятий по предмету «физическая культура» («физическое воспитание»). Дополнительные (факультативные) занятия физическими упражнениями и спортом. Занятия физической культурой учащихся, имеющих отклонения в состоянии здоровья. Физкультурно-оздоровительные мероприятия в режиме дня. Внеклассные, вне академические формы занятий (спортивные секции, занятия в спортивных школах, самостоятельные занятия). Спортивно-массовые и физкультурно-оздоровительные мероприятия.

Важное значение в механизме реализации Концепции придается системе мониторинга физической подготовленности и развития, физического здоровья различных категорий и групп населения, в первую очередь детей и учащейся молодежи. Результаты дадут возможность оперативно анализировать ситуацию и разрабатывать программы, направленные на развитие физической культуры и спорта, формирование здорового образа жизни, физической подготовки допризывной и призывной молодежи. В целях решения проблем вовлечения в активные занятия физической культурой детей и молодежи особое внимание необходимо обратить на проведение детьми досуга совместно с родителями. Концепция семейного активного отдыха должна быть признана приоритетной как на уровне пропаганды, так и на уровне организации досуга. Особое внимание следует уделить работе с молодежью по месту жительства. Средства физической культуры и спорта могут и должны быть эффективно использованы для профилактики асоциального поведения, а также на этапе исправления молодежи, уже совершившей противоправные действия. Для последней группы населения следует создавать необходимые условия для занятий физической культурой и спортом в исправительных учреждениях.

Концепция содержит также механизмы реализации основной цели и задач применительно к другим группам населения — трудящимся, пенсионерам, инвалидам, спортсменам высокого класса.

3.5. Вопросы информационного обеспечения менеджмента (управления) в физической культуре и спорте.

♦ **Методическая информация** по своему содержанию является отражением результатов научно-исследовательских работ по созданию конкретных методик, направленных на решение различных проблем физической культуры и спорта. Поскольку в учебном пособии представлены разнообразные управленческие методики (Планово-расчетные показатели количества занимающихся и режимов эксплуатации физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений. (глава 9, Технология создания и лицензирования деятельности физкультурно-спортивной организации — глава 25 и др.).

♦ **Фактографическая информация** по своему содержанию есть сведения о факте (совокупности фактов), имеющих место в сфере физической культуры и спорта. Обычно фактографическая информация используется в менеджменте в следующих основных видах — статистическая информация, отчетная информация, спортивная информация и др.

Статистическая информация представляет собой первичный статистический материал, формирующийся в процессе статистического наблюдения, который затем подвергается систематизации, сводке, обработке, анализу и обобщению с целью использования в процессе менеджмента и т.д.¹

Раздел 1 «Спортивные сооружения» включает такие показатели, как: 1) наименование спортивных сооружений (стадионы, »дворцы спорта, легкоатлетические манежи, футбольные манежи, плоскостные спортивные сооружения, спортивные залы, плавательные бассейны, лыжные базы, стрелковые тир и другие спортивные сооружения, а также физкультурно-оздоровительные ; центры предприятий, учреждений и организаций);

¹ Галицын С.В., Минаев А.В., Ткаченко П.А. Спортивный менеджмент: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений Хабаровск: Изд-во ДВГАФК, 2012-63 с.

2) количество спортивных сооружений, в том числе в сельской местности; 3) единовременная пропускная способность спортивных сооружений, также в сельской местности.

Раздел II «Физкультурные кадры» содержит информацию о специалистах сферы физической культуры и спорта по следующим показателям: 1) наименование должностей штатных физкультурных работников (работники физкультурно-оздоровительной направленности детских дошкольных учреждений, учителя общеобразовательных школ, руководители и преподаватели учреждений начального профессионального образования, преподаватели средних специальных учебных заведений, преподаватели высших учебных заведений, тренеры-преподаватели, инструкторы-методисты ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ инструкторы-методисты предприятий, учреждений, организаций, клубов; тренеры-преподаватели предприятий, учреждений, организаций, клубов; работники органов управления физической культурой и спортом всех уровней; работники аппарата советов ФСО; физкультурные работники спортивных сооружений; физкультурные работники по месту жительства; другие физкультурные работники); 2) уровень (высшее или среднее) физкультурного образования.

Раздел III «Физкультурно-оздоровительная и спортивная работа» отражает: 1) число коллективов физкультуры, спортивных клубов (в спортивных школах и училищах, общеобразовательных школах, учреждениях начального профессионального образования, средних специальных учебных заведениях, высших учебных заведениях, организациях, спортивных клубах, на спортивных сооружениях, по месту жительства); 2) численность занимающихся в секциях и группах по видам спорта, секциях, клубах и группах физкультурно-оздоровительной направленности; 3) численность посещающих учебные занятия по физической культуре; 4) численность учащихся и студентов, отнесенных по состоянию здоровья к специальной медицинской группе; 5) численность учащихся и студентов, посещающих занятия по физической культуре в специальной медицинской группе.

Раздел IV «Финансирование» фиксирует информацию об: 1) общей сумме средств, направленных на развитие физической культуры и спорта, утвержденных в бюджетах администраций субъектов Республики всех уровней; 2) фактическом выделении средств; 3) объеме средств, полученных из других источников; 4) объеме средств, израсходованных на развитие физической культуры и спорта. Кроме того, в статистическом отчете приводится информация: 1) об общей численности занимающихся в секциях и группах по видам спорта, включенным в Единую всероссийскую спортивную классификацию; 2) о численности занимающихся по видам спорта программы Олимпийских игр (более 50 видов спорта); 3) о численности подготовленных спортсменов массовых разрядов; 4) о численности присвоенных спортсменам (кандидат в мастера спорта, мастер спорта, мастер спорта международного класса, заслуженный мастер спорта) и работникам физической культуры и спорта (заслуженный тренер, заслуженный работник физической культуры) званий.

Статистическая информация о развитии физической культуры и спорта по форме № 1-фк и ее анализ с достаточной полнотой представлены в главах 1, 4 и 8 учебного пособия, а также в приложениях 1 и 2. Статистическая информация по форме № 1-фк частично характеризует и деятельность спортивных школ, более полные сведения о которой можно получить с использованием другой формы (№ 5-фк) государственной статистической отчетности.¹

Форма статистической отчетности № 5-фк содержит четыре раздела.

Раздел I «Численность занимающихся» содержит сведения (в разрезе каждого из культивируемых в спортивной школе видов спорта) о: 1) численности занимающихся на различных этапах подготовки (спортивно-оздоровительный, начальной подготовки, учебно-тренировочный, спортивного совершенствования и высшего спортивного мастерства), в том числе в платных группах. 2) Численности спортсменов-разрядников (массовые разряды, первый разряд, кандидат в мастера спорта, мастер спорта, мастер спорта международного класса).

¹ Золотое М.И., Кузин В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С.Г./ Менеджмент и экономика физической культуры и спорта. Учебное пособие. Издательский центр «Академия». Москва.: 2001г. Стр 248-251

Раздел II «Тренерско-преподавательский состав» характеризует численность тренеров с учетом уровня (высшее или среднее) физкультурного образования и квалификационной (высшая, первая или вторая) категории.

Раздел III «Административные работники и специалисты» содержит статистическую информацию по должностям руководящих работников и специалистов (директор, замдиректора, инструктор-методист, врач, средний медицинский персонал, массажист) с учетом уровня (высшее или среднее) физкультурного образования и квалификационной (высшая, первая или вторая) категории.

Раздел IV «Финансовая деятельность школы» включает сведения о: 1) расходах на содержание спортивной школы, включая расходы на заработную плату и арендную плату за эксплуатацию спортивных сооружений, и 2) доходах спортивной школы от хозяйственной деятельности.

Краткий анализ статистической информации позволяет следующим образом охарактеризовать современное состояние развития спортивных школ: в Республики работало 459 детско-юношеских спортивных школ и специализированных детско-юношеских школ олимпийского резерва, в которых функционировало 12,5 тыс. отделений по 74 видам спорта и занималось 2,2 млн. детей, подростков и молодежи; в 11 школе высшего спортивного мастерства проходил подготовку 2 171 спортсмен.

Отчетная информация (в широком смысле) представляет собой составленные по определенной форме сведения о деятельности физкультурно-спортивной организации за определенный промежуток времени (например, отчет о работе за год и т. п.), или о её деятельности в определенной области, по определенному направлению (например, балансовый отчет и т.д.). Для подавляющего большинства физкультурно-спортивных организаций (за исключением тех, которые созданы в форме общества с ограниченной ответственностью) законодательно предусмотрена обязательная публикация разнообразных отчетных данных в средствах массовой информации.

Спортивная информация представляет собой сведения о технических результатах спортивных соревнований. С позиций

менеджмента (управления) итоги спортивных соревнований важны не только с точки зрения констатации показанных результатов и принятия оперативных управленческих решений (например, награждение победителей и т.д.). С точки зрения анализа информации, в результате которого могут быть выявлены определенные тенденции в развитии того или иного вида спорта, которые могут служить основой для принятия перспективных управленческих решений.

Анализ итогов выступления спортсменов на Играх XXVII Олимпиады (Ш у с т и н Б. Н., 2001) позволил, например, выявить следующие тенденции развития олимпийского спорта: систематическое расширение программы Игр Олимпиады, в том числе женской части программы; постоянный рост количества стран, спортсмены которых завоевывают олимпийские медали; изменение уровня развития олимпийских видов спорта в различных странах мира; изменение среднего возраста спортсменов, демонстрирующих высшие спортивные достижения в ряде индивидуальных видов спорта (легкая атлетика, плавание, фехтование и др.), в сторону увеличения; рост продолжительности спортивной карьеры и др.

Выявленные тенденции необходимо учитывать при разработке целевых комплексных программ подготовки узбекских спортсменов к участию в очередных Олимпийских играх.

Вопросы для самоконтроля.

1. Дайте объяснение информации как средство и продукт в трудовой деятельности менеджера.
2. В чём значимость содержания информационного обеспечения менеджмента в физической культуре и спорте?
3. Какие основные направления деятельности по развитию физической культуры и спорта изложены в Концепции?
4. Какая основная цель Концепции?
5. Дайте определение статистической информации и форм отчётности.

ГЛАВА 4. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

4.1. Управленческая проблема, управленческое решение.

Менеджерам спортивной организации при выполнении функций управления (планирование, организация, мотивирование, координация и контроль) приходится принимать большое количество решений, направленных на устранение назревших проблем. Персонал спортивной организации (тренеры, преподаватели, инструкторы и другие специалисты) активно участвует в процессе подготовки управленческих решений. Принимаемые управленческие решения касаются различных сторон физической культуры и спорта, от правильности и своевременности принятия решений зависит эффективность работы любой физкультурно-спортивной организации. Каждый специалист по физической культуре и спорту должен владеть теоретическими знаниями и технологией разработки управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер:

- обнаружения несоответствия параметров объекта поставленным целям или плановым заданиям;
- обнаружение проблемы;
- принятие решения;
- организация выполнения решения.

Управленческая проблема заключается в несоответствии параметров фактического состояния управляемого объекта запланированным или заданным параметрам. Источником проблемной ситуации в организации могут быть:

- отклонения от заданных состояний, отмечаемые в определенный момент времени или прогнозируемые на будущее;
- изменение целей или запланированных результатов;
- воздействие на объект внешних или внутренних факторов. Чтобы выявить проблему и обусловившие ее факторы, нужно иметь соответствующую информацию. Управленческая информация в спортивном менеджменте – рассматривается как совокупность передаваемых по каналам связи сообщений, объективно отражающих развитие спортивной организации и предназначенных для управления.

Управленческое решение в спортивном менеджменте представляет собой нормативный творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового), который определяет программу деятельности физкультурно-спортивной организации по эффективному разрешению назревшей проблемы.

Управленческие решения по вопросам физической культуры и спорта принимаются в разнообразных формах:

- Приказ - нормативный правовой акт, издаваемый единолично руководителем физкультурно-спортивной организации или его заместителем, действующими на основе единоначалия в целях решения основных и оперативных задач.

- Распоряжение - правовой акт, издаваемый руководителем организации,

главным образом коллегиального органа управления, в целях разрешения оперативных вопросов. Как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.

- Постановление - нормативный акт, принимаемый коллегиально правлением спортивного клуба, коллегией спорткомитета, президиумом спортивной федерации или совета ФСО. Постановление представляет собой целевое решение актуальной проблемы с указанием цели, путей и ресурсов, установлением сроков, исполнителей и способов организации контроля выполнения.

- Организационный план – рассматривается как комплекс заданий, объединенных общей целью, которые необходимо выполнить в определенном порядке, последовательности и в установленные сроки.

- Регламент соревнований - комплекс рекомендаций, регулирующих порядок проведения соревнований, включая их расписание.

- Договор - решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств в коммерческих физкультурно-спортивных организациях. Например, договор о спонсорстве, договор о поставках спортивного инвентаря и т.п.

- Целевая программа нормативный адресный документ, содержащий исчерпывающий комплекс взаимосвязанных заданий, осуществление которых обеспечивает эффективное достижение

поставленных организацией целей в установленные сроки. Целевая комплексная программа включает мероприятия программно-методического, организационного и социально-экономического характера.

- Бизнес-план – рассматривается как документ, в котором дается комплексное описание основных аспектов планируемого будущего спортивной организации, анализируются возникающие при достижении цели проблемы и определяются финансовые ресурсы, необходимые для их решения.

4.2. Классификация управленческих решений и требования к ним.

Для того чтобы разобраться во всем множестве разнообразных управленческих решений, их принято классифицировать.

- По субъектам и иерархическим уровням управления они подразделяются на решения государственных органов общей компетентности, решения Госкомспорта РФ и спорткомитетов, решения ведомственных и местных органов государственного управления и решения общественных объединений и коммерческих организаций физкультурно-спортивной направленности.

- По объектам управления, т.е. для кого предназначено решение - для спорткомитета, спортивной федерации, спортклубов, спортивного сооружения, спортивной школы и т. п.

- По форме существования решения могут быть устными или письменными. Последние, в свою очередь, подразделяют на постановления,

приказы, распоряжения, инструктивно-методические документы, законы, указы Президента, государственные образовательные стандарты, программы, планы, нормативы, контракты и т.п.

- По организации принятия управленческие решения подразделяются на единоличные, коллегиальные и коллективные.

- По времени действия решения можно разделить на оперативные и перспективные, стратегические. Оперативные решения чаще встречаются в работе руководителей низовых организаций.

Стратегические решения принимают в основном федеральные органы управления.

• Решения подразделяют также по объему и направленности содержания. Одни управленческие решения содержат общую концепцию развития физической культуры и спорта в стране в целом, другие более конкретизированы и касаются одной или нескольких организаций физкультурно-спортивной направленности. Управленческие решения должны приниматься в рамках существующих у субъекта управления полномочий, прав и обязанностей спортивного руководителя. Различные виды управленческих решений определяют и разные способы их разработки и принятия, источники и содержание используемой информации, а также особенности реализации принятых решений.

4.3. Решения в области физической культуры и спорта и требования к управленческим решениям

Решения в области физической культуры и спорта состоят чаще всего из:

- названия решения и наименования органа, принявшего его;
- содержательной части;
- подписи руководителя;
- приложения к решению (это может быть план мероприятий, методические материалы, таблицы, нормативы и т.д.).

Требования к управленческим решениям:

- быть всесторонне обоснованными и своевременными, ставить реальные цели и сроки выполнения;
- основываться на полной и достоверной информации;
- не противоречить ранее принятым документам, согласовываться с ними;
- характеризоваться полнотой содержания, охватом всех аспектов проблемы;
- охватывать объект и субъект управления, а также взаимодействовать между ними;
- не противоречить действующему законодательству, а опираться на него;

- находиться в рамках, установленных для органа управления компетенции, прав и полномочий.¹

Управленческие решения должны носить научный характер и основываться на применении методов научного познания. Решения принимаются в различных обстоятельствах: в условиях определенности, в условиях риска, в условиях неопределенности. Поэтому важной задачей в процессе принятия эффективных решений является умелый выбор методов их разработки и обоснования. Для выработки решений чаще всего применяются методы комиссий, мозговой атаки (мозгового штурма) и экспертных оценок. **В практике управления различают единоличный (персональный) и групповой (коллегиальный) методы разработки решений.** При единоличном методе руководитель сам готовит и принимает решение, опираясь на свои знания и опыт и на знания и опыт подчиненных, берет на себя всю полноту ответственности. При коллегиальном методе решение готовится коллективно (комиссией, коллегией, советом).

Принятие решения всегда осуществляется лично руководителем, несущим за это непосредственную ответственность. Своевременная и точная реализация принятых руководителем решений зависит от его авторитета. В процессе реализации решения проводится оценка эффективности его выполнения. На основе этого руководитель физкультурно-спортивной организации делает вывод о целесообразности корректировки решения или снятия его с контроля, т. е. о переходе к подготовке нового решения, нового цикла управленческой работы.

4.3. Процесс разработки управленческого решения.

В этой главе рассмотрим подробнее процесс разработки управленческого решения.

Управленческое решение вырабатывается и принимается для решения определенной проблемы.

Проблемное поле можно представить следующим образом: проблема в целом и составляющие ее элементы (что требует решения?);

¹ Ш е р и н В. С. Менеджмент физической культуры и спорта: Учебное пособие. - Томск: Томский государственный университет, 2010. - 124 с.

средства (финансовые, материальные и т.п.), необходимые для решения проблемы в целом и составляющих ее элементов (для чего требуются средства?); действия по разрешению проблемы в целом и составляющих ее элементов (как можно решить проблему?); общие и частные сроки решения проблемы в целом и составляющих ее элементов (когда должна быть решена проблема?); лица, ответственные за разрешение проблемы в целом и составляющих ее элементов (кто решает проблему?).

Ответы на сформулированные вопросы как раз и должно дать управленческое решение, процесс разработки которого представляет собой совокупность последовательных действий, группируемых обычно в несколько этапов, каждый из которых, в свою очередь, состоит из разного количества стадий (процедур, операций и т.п.).

Специалистами предлагаются различные схемы разработки управленческих решений, различающиеся не принципиально, а по степени детализации.

Одна из наиболее традиционных моделей процесса разработки управленческого решения выглядит следующим образом.

4.4.1. Подготовка управленческого решения.

Подготовка управленческого решения включает:

1. Выявление и анализ проблемной ситуации. Анализируется исходная информация о состоянии объекта (физкультурно-спортивной организации, ее подразделения; процесса деятельности и т.д.) и внешней среды, определяются стратегические направления решения выявленной проблемы для последующего формирования целей. Кроме того, выявляется срочность решения проблемы, возможность оказания воздействия на объект управления с учетом наличия управляемых и неуправляемых факторов внешней среды и др.

2. Формирование цели. Определяется цель решения кардинальной проблемы, в необходимых случаях проводится декомпозиция главной цели, т.е. осуществляется конкретная формулировка подцелей и задач с конкретными количественными характеристиками, по которым можно будет судить о степени их реализации.

3. Выявление полного перечня вариантов решения проблемы. Разрабатывается как можно более полный спектр вариантов (в зависимости от конкретной ситуации, 5 — 7 вариантов и более) достижения сформулированной цели. Практика показывает, что обычно ограничиваются 2 — 3 вариантами.

4. Выбор допустимых (реальных в конкретной ситуации) вариантов решения проблемы. Изучение различных ограничений, препятствующих реализации некоторых вариантов решения проблемы и, как следствие, их фильтрация. В качестве основных ограничений могут выступать ресурсные, нормативно-правовые, социальные, морально-этические и др.

5. Предварительный выбор лучшего варианта решения проблемы. Выбор из реально применимых в конкретной ситуации вариантов решения проблемы наиболее предпочтительного на основе детального анализа затрат ресурсов и других факторов. Принятие управленческого решения:

6. Оценка реально применимых и лучшего варианта решения проблемы со стороны лица (органа), принимающего решение. Комплексный анализ лицом (органом), принимающим решение, накопленной информации, изучение заключений специалистов (экспертов, консультантов и т.п.) с использованием собственного опыта и интуиции руководителя.

7. Экспериментальная проверка допустимых вариантов решения проблемы. В отдельных случаях, когда окончательный выбор лучшего варианта решения проблемы вызывает затруднения, может быть осуществлена экспериментальная проверка допустимых вариантов.

8. Выбор лучшего варианта решения проблемы. Данный этап либо является логическим завершением шестого этапа, либо, если проводилась экспериментальная проверка допустимых вариантов, следует за седьмым этапом. Значимость этапа заключается в принятии окончательного, наиболее оптимального варианта решения проблемы с учетом многообразных обстоятельств. Кроме того, на этом этапе принятое управленческое решение фиксируется в определенной форме.

Необходимо обратить внимание, что в отдельных случаях может потребоваться согласование принятого управленческого решения с вышестоящей организацией, только после которого можно приступить к его реализации.

4.4.2. Реализация управленческого решения.

Определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения. Обычно на данном этапе разрабатывается план реализации управленческого решения, в котором намечаются мероприятия и последовательность их выполнения, сроки, исполнители решения и т.д. Обеспечение работ по реализации решения. На этом этапе необходимо обеспечить, чтобы каждый исполнитель имел четкое представление о том, что, когда, каким образом, в каких условиях, какими силами и средствами, к какому сроку, с какими количественными и качественными показателями он должен выполнить. В связи с этим необходимо разъяснение общего замысла решения проблемы для глубокого и однозначного ее понимания всеми исполнителями; определение места каждой задачи в общей работе, взаимных связей с другими заданиями; установление результата труда и средств его достижения, сроков и критериев оценки; акцентирование внимания исполнителей на возможных трудностях и путях их преодоления и т.д.

На данном этапе следует также учесть правила эффективной реализации решения, а именно: соответствие каждой задачи деловым и психологическим особенностям исполнителя — его профессиональному мастерству, особенностям темперамента и т.п.; взаимное доверие исполнителей общей задачи; взаимная подстраховка и взаимная помощь совместно работающих исполнителей и др.

11. Контроль за реализацией решения. Нередко качественно разработанные управленческие решения оказываются невыполненными из-за отсутствия хорошо налаженной системы контроля. Причинами отклонений в реализации управленческих решений могут быть безответственное отношение исполнителей, появление новых обстоятельств, которые невозможно было учесть на стадии разработки решения, но необходимо учитывать на определенных этапах его реализации.

В качестве основной цели контроля выступает обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение возможных ошибок и недоработок, своевременное выявление отклонений от разработанной программы, поставленных задач и установленных сроков.

Процесс контроля обычно характеризуют три составляющие: 1) содержательная (что выполняется в процессе контроля); 2) организационная (кем и в какой последовательности осуществляется контроль) и 3) технологическая (как производится контроль).

Для наблюдения за ходом выполнения управленческого решения и его конечными результатами могут быть использованы различные виды контроля — предварительный (установление норм деятельности и т. п. как конкретных параметров для осуществления текущего и итогового контроля и т.п.), текущий (сбор данных о фактических результатах выполнения решения на определенном этапе, разработка и реализация корректирующих воздействий и т.п.) и итоговый (сравнение и оценка фактического и ожидаемого итогов выполнения решения и т.п.).¹

В качестве вывода можно отметить, что управленческое решение служит инструментом устранения проблем в спортивной организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Объясните, что такое управленческая проблема и управленческое решение, какие требования предъявляются к его разработке?
2. Охарактеризуйте понятие и виды управленческих решений в сфере физической культуры и спорта.
3. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
4. Каковы основные этапы разработки управленческого решения?
5. Какие вопросы рассматриваются при подготовки управленческого решения?
6. Как реализуются управленческие решения.?

¹ Золотое М. И., Кузин В. В., Кутепов М. Е., Сейранов С.Г. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта. Учебное пособие. 2001. Стр.266 – 273.

ГЛАВА 5. МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ СПОРТЕ.

5. 1. Понятие «профессиональный спорт».

Профессиональный спорт - часть спорта, направленная на организацию и проведение спортивных соревнований, за участие в которых и подготовку к которым в качестве своей основной деятельности спортсмены получают вознаграждение от организаторов таких соревнований и (или) заработную плату. Профессиональный спорт в узком смысле — спортивно-предпринимательская деятельность, которая за счёт высокой зрелищности состязаний даёт коммерческую выгоду для телевидения, спортивных организаций (лиг, команд и т. д.) и собственно спортсменов. Это позволяет спортсменам заниматься спортом и ничем другим, совершенствуя свои навыки и сохраняя спортивную форму.

В Законе Республики Узбекистан "О физической культуре и спорте", в статье 17 «Любительский и профессиональный спорт» указано, что «Граждане Республики Узбекистан имеют право заниматься любительским, а также профессиональным спортом в качестве спортсмена, тренера или судьи. Порядок создания и условия функционирования предприятий, учреждений и организаций в области профессионального спорта определяются законодательством. Квалификационные требования к профессиям спортсмена, тренера и судьи по виду спорта определяются уполномоченным органом государственного управления физической культурой спортом».¹

Организационная структура профессионального спорта состоит из профессиональных спортивных лиг, ассоциаций, союзов, входящих в официально признанную федерацию по виду спорта; профессиональных спортивных клубов; спортивных команд и спортсменов - профессионалов, заключивших трудовые договоры (контракты) с профессиональными физкультурно-спортивными объединениями.

¹ Закон Республики Узбекистан "О физической культуре и спорте", статье 17 «Любительский и профессиональный спорт».

5. 2. Модели профессионального спорта.

Профессиональный спорт, как и всякая элитная группа, составляет малую величину от основной массы спортсменов и физкультурников и не превышает обычно отметку в 0,1—0,5%. В то же время по своим затратам и объему обращающихся денежных средств он, как правило, многократно превосходит любительский спорт и составляет ныне весомую часть мировой экономики. **В мире существует три модели профессионального спорта:**

Американская

Европейская

Смешанная.

Для американской модели непреложным законом является получение прибыли, дифференциация уровня заработной платы спортсменов, отсутствие спонсоров (в США спонсорство связано с Олимпийским и студенческим спортом), высокая стоимость продажи прав на трансляцию, высокий вступительный взнос для клубов – новичков, система распределения доходов от продажи билетов, низкая арендная плата за пользование муниципальными спортивными сооружениями, налоговые льготы. В основе американской модели заложено стремление к постоянному уравниванию спортивных сил и финансовых возможностей клубов. В истории есть случаи, когда владельцы лиг распускали команду, если она играла с очевидным преимуществом. В американском спорте не важно какое место заняла команда по итогам регулярного чемпионата, так как при системе «плей-офф» может победить даже команда аутсайдер.

В отличие от американской модели, европейская модель базируется на ротационном принципе проведения соревнований. Организационно профессиональная лига входит в состав национальной федерации по виду спорта. Эти особенности находят свое проявление при комплектовании команд, участии спонсоров (до 50% доходов за счет спонсорства) и местных структур власти в их финансировании. В Европе клубы меньше получают от продажи прав на телетрансляцию. Европейская система приводит к тому, что появляется несколько клубов, которые доминируют в национальных чемпионатах.

Ни в Америке, ни в Европе в профессиональном спорте не ставится задача подготовки спортсменов для национальных сборных. Мировой профессиональный спорт развивается по законам предпринимательской деятельности. Происходит бурная коммерциализация мирового спорта. Процесс развития менеджмента профессионального спорта подвергается активному влиянию не только факторов внешней среды, но и сложившихся ранее и существующих в мире моделей профессионального спорта. Происходит процесс интернационализации мирового спорта, в котором лидирующую роль играет США.

Поставляемые профессиональным спортом зрелищно-массовые услуги имеют свои отличительные особенности, которые делают их уникальными по своим свойствам. Эта уникальность, подчас эксклюзивность, позволяет зрелищно-массовым услугам профессионального спорта, успешно конкурировать со всеми иными услугами аналогичного свойства и качества, представленных на рынках шоу-бизнеса.

5.3. Система экономических отношений в сфере профессионального спорта.

Рассматривая экономические отношения в сфере профессионального спорта, необходимо отметить особую систему трудовых отношений, существующих на рынках труда спортсменов-профессионалов.

1. Особый вид товара на рынках — спортсмены. Основным объектом сделок купли-продажи на рынках труда профессиональных спортсменов являются конкретные индивиды как носители спортивных умений и знаний. Работодатели покупают спортсменов на рынках труда в буквальном смысле, приобретая не только их услуги, но и в значительной степени ограничивая права спортсменов — право на свободу передвижения, выбора распорядка дня, рациона питания, напитков и многого другого. Вместе с заключением контракта спортсмен-профессионал получает целый набор предписаний и ограничений. На этот набор накладывается система самоограничений с целью достижения высокого результата.



2. Особая система отбора и найма профессиональных спортсменов. Специальные тренеры - селекционеры из спортивных организаций разного уровня «просеивают» рынок, отслеживая успехи и неудачи отдельных спортсменов. Замеченных перспективных спортсменов берут на заметку, дают им денежную оценку и затем приглашают на работу. В то же время спортсменов, не демонстрирующих обнадеживающих результатов, переводят в резерв или дублирующий состав. Если сторонний клуб предлагает за него приемлемую цену, не задумываясь, продают.

3. Специальная система ценообразования. Вопрос о цене того или иного спортсмена на профессионально-ориентированных рынках труда очень важен по нескольким причинам. Во-первых, цены на профессиональных спортсменов, как правило, весьма высоки; во-вторых, потенциальные таланты спортсмена и его возможности неопределенны; в-третьих, профессиональный спорт весьма рискован в плане получения травм и повреждений. В профессиональном спорте очень велика возможность неверной оценки тех или иных индивидов, так что зачастую работодателям приходится покупать «кота в мешке». Система ценообразования в профессиональном спорте в значительной степени основана на субъективных оценках и прогнозах, что делает сферу спортивного бизнеса довольно рискованной сферой деятельности.

4. Особая система посредничества. Ритм жизни профессиональных спортсменов таков, что практически все свое время они проводят на сборах, тренировках и соревнованиях. Поэтому самостоятельно заниматься поисками новой, более высокооплачиваемой работы спортсмены - профессионалы не имеют возможности. В то же время такая потребность у спортсменов существует. Нуждаются в притоке новых кадров и работодатели. Образовавшуюся нишу заполняют специальные посредники - агенты, которые сводят вместе спрос и предложение. В профессиональном зарубежном спорте существует три основных формы владения профессиональными командами. К их числу относятся: **частная (групповая), корпоративная, акционерная.** При корпоративной хозяином клуба является фирма или компания, при акционерной – владельцами являются держатели акции. Современные экономические условия в стране коренным образом трансформировали управленческие отношения в сфере коммерческого спорта. Процесс становления профессионального коммерческого спорта требует формирования принципиально новых организационно - экономических основ и поиска правовых форм функционирования его субъектов. Основными направлениями деятельности становятся реформирование форм собственности, поиск источников финансирования, попытки получения доходов.

5. 4. Участие легионеров.

Сегодня невозможно представить узбекский футбол без участия легионеров, то есть спортсменов иностранцев, выступающих за национальные клубы. Присутствие легионеров повышает зрелищность и дает возможность ведущим клубам претендовать на высокие места в международных клубных соревнованиях. Присутствие ведущих тренеров мира производит положительный эффект. Однако мы можем наблюдать, что уровень педагогического мастерства иностранных специалистов не всегда соответствует уровню их заработной платы.

Коммерческая сторона профессионального спорта к концу XX века выделилось три категории спорта: **массовый (физкультура), спорт высших достижений (олимпийский) и профессиональный.** В

отличие от остальных двух категорий, главный показатель успешности профессионального спорта — коммерческая выгода. На 2008 год, средняя зарплата футболиста Английской Премьер-лиги была 1,2 млн. фунтов. Столь высокие расходы на спортсменов, тренеров и обслуживающий персонал в профессиональном спорте компенсируются из разных источников:

*Продажа билетов. *Продажа права на трансляцию. *Доходы от аренды спортивных сооружений. *Продажа сувениров — так называемой «символики». *Реклама на стадионе и спортивной форме. *Поступления из центральных фондов лиг. *Инвестирование свободных денег. По большинству из этих статей дохода спортивная команда, фактически, монополист.

Характерные признаки профессионального спорта — трансферы (переходы спортсмена из команды в команду, обычно за деньги) и драфты (отборы спортсменов из любительских команд). Профессиональному спорту присуща положительная обратная связь: если команда много выигрывает, она становится коммерчески успешной, это даёт ей возможность покупать более умелых спортсменов, и т. д. Но подобные условия вымывают из лиги аутсайдеров, а интрига матчей пропадает, что чревато развалом всей лиги. Поэтому спортивная федерация часто ставит дополнительные правила, не дающие богатым командам беспредельно раздувать бюджеты.

5. 5. Социальное значение профессионального спорта.

Выделяют три социальные функции спорта: выход отрицательных эмоций, модель для подражания и ритуал (набор шаблонных действий, будь это ходить после работы в спортзал или на выходных на стадион). Эти функции обострились с профессионализацией спорта: матчи стали зрелищнее, спортсмены постоянно на виду у прессы, а профессиональных лиг и команд не так много. Существует вера, что спорт воспитывает в человеке только самые лучшие моральные качества. В некоторой мере это так — спортсмену нужны хорошая физическая форма, умение быстро принимать решение, командная игра и многое другое. Впрочем, многие спортсмены учатся «грамотно»

нарушать правила, пренебрегать нормами поведения и т. д. Особенно это распространено в профессиональном спорте. По утверждению социологов, спорт является зеркалом действительного уклада жизни: если в обществе распространены грубость и насилие, это же будет и в спорте. Если политики и бизнесмены стремятся к победе любой ценой, в спорте будут допинг, «п о д к о в ё р н ы е игры» и подкупы.

5. 6. Спортивное мероприятие как бизнес проект.

Перевод спортивного соревнования или события из класса бесплатного зрелища в бизнес-проект, в спорте, которое представляет собой локальную систему экономических отношений, способно генерировать прибыль. Далее приведена схема прибыли в проведение спортивного соревнования. Спортивное событие, как стартер в двигателе автомобиля, приводит в движение целый комплекс коммерческой деятельности – торговли, транспорта, отелей, кафе и ресторанов, производства спортивной атрибутики. Одним из основных участников системы спортивного бизнеса является государство, которое имеет свою выгоду в виде поступлений от налогов, прямой и косвенной пропаганды спорта, а также здорового образа жизни.

Между многими государствами ведется бескомпромиссная борьба за право проведения Олимпийских игр, чемпионатов мира и Европы по видам спорта. Иными словами, государство имеет от спортивного шоу-бизнеса свою долю выгоды, поэтому также весьма охотно поддерживает его. Другим крупнейшим участником экономических отношений в спортивном шоу-бизнесе стали средства массовой информации, которые в значительной мере изменили масштаб соревнований, сделав его подлинно глобальным и доступным одновременно огромному числу зрителей, находящихся на значительном расстоянии от мест проведения игр. Принципиально меняется только количество его потребителей за счет радиослушателей, телезрителей и интернет - пользователей.

Это обстоятельство создает для спортсменов и тренеров две важнейшие предпосылки:

- а) их узнаваемость и слава радикально возрастает;
- б) их доходы значительно увеличиваются.

Специалисты, занимающиеся планированием, организацией и проведением спортивных мероприятий, называются событийными или event-менеджерами (от англ. Event – событие). Event-менеджеры стараются провести спортивное мероприятие в тех местах, где платежеспособность населения выше. Принимается также во внимание наличие социальной и транспортной инфраструктуры, спортивных сооружений международного уровня, гостиниц, предприятий общественного питания, туристических достопримечательностей.

5. 7. Организация бизнеса в спортивном сооружении.

Зрелищные услуги воспринимаются болельщиками и зрителями позитивно в том случае, если:

- * выигрывает любимая команда или спортсмен;
- * спортивное зрелище было захватывающим;
- * в спортивном сооружении зрителям оказываются дополнительные услуги торгового и развлекательного характера;
- * внутри спортивного сооружения поддерживается надлежащий комфорт, порядок и режим безопасности;
- * обеспечивается общение между болельщиками и спортсменами, тренерами, спортивными руководителями;
- * информационное обеспечение участников спортивного события поставлено на должном уровне

Система розничной торговли продуктами питания на стадионах и в спортивных сооружениях (которую называют также Кейтерингом), получает все большее распространение. Доходы от данного вида деятельности имеют тенденцию к росту. Ныне подавляющее большинство дворцов спорта, кинотеатров, торгово-развлекательных и культурных центров используют кейтеринг с целью более полного удовлетворения потребностей зрителей и как инструмент получения дополнительных доходов.

Внедрение в повседневную деятельность спортивных сооружений новых методов ведения бизнеса – это не просто дань моде. В сфере показа зрелищ конкурентная борьба все более обостряется. Надо ли говорить, что в этой борьбе, как и в спорте, побеждает тот, кто применяет более

передовые методы, кто лучше подготовлен по всем пунктам профессиональной деятельности.¹[1]

Вопросы для самоконтроля.

1. Дайте объяснение понятию «профессиональный спорт».
2. В чём различия менеджмента зарубежного профессионального спорта?
3. Какие правовые основы действуют в профессиональном спорте в Республике Узбекистан.
4. Какие представлены организационные формы менеджмента профессионального спорта в Республике Узбекистан.
5. Дайте объяснение основным тенденциям развития профессионального спорта в стране.

¹ Ғуломов З.Т., Набиуллин Р.Х., Камилова Г.З. “Жисмоний тарбия ва спорт менежменти”. Дарслик. Тошкент. Мувофиқлаштирувчи Кенгашдан ўтганлиги тўғрисидаги гувоҳнома рақами №303-014 ва санаси 2016 йил, 21 апрель. I ва II ТОМ. 145-171 бет.

ГЛАВА 6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТИВНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ.

6. 1. Понятие «стратегия» и «стратегический план».

Управление физической культурой и спортом можно рассматривать как процесс последовательно сменяющихся, логически следующих друг за другом действий, носящий повторяющийся, циклический характер. Такие действия субъекта управления, соответствующие последовательно сменяющимися стадиями управленческого цикла, получили название общих функций менеджмента. В их составе выделяют: планирование, организацию, мотивацию, контроль и координированию. (рис1).

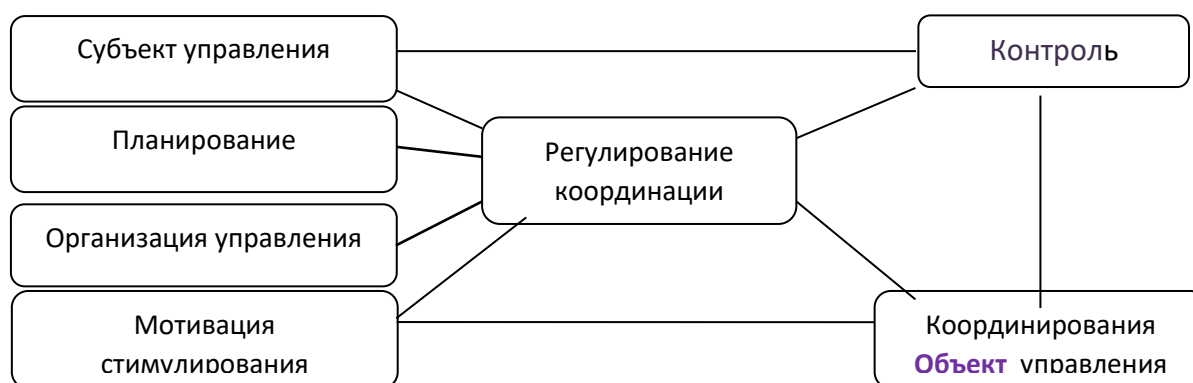


Рис.1. Функции управления спортивной организации

6.2. Ключевые компоненты планирования.

Ключевой роли в системе управления спортивной организации отводится планированию, она определяется тем, что планирование предшествует выполнению всех других управленческих функций, поскольку оно призвано формулировать цели и задачи спортивной организации, пути и методы их достижения, а также определять необходимые для этого средства.

Планирование - это определение системы целей функционирования и развития спортивной организации, а также путей и средств их достижения. Любая организация не может обходиться без планирования, так как необходимо принимать управленческие решения

относительно: -координации деятельности между отдельными подразделениями; -координации с внешней средой (рынком); -создания эффективной внутренней структуры; - контроль за деятельностью; - развитие организации в будущем. Планирование обеспечивает своевременность решений, позволяет избегать поспешности в решениях, устанавливает четкую цель и ясный способ ее реализации, а также дает возможность контролировать ситуацию. Классическое определение планирования дают в своей книге Р. Д ж о н с о н Ф. Каст и Д. Розенцвейг: "Планирование – процесс, с помощью которого система приспособливает свои ресурсы к изменениям внешних и внутренних условий. Это наиболее динамическая функция, и она должна выполняться эффективно, чтобы обеспечить прочный фундамент для остальных видов управленческой деятельности. Цель функции планирования в организации состоит в создании интегрированной системы принятия решений, которая представляет собой основу для всей ее деятельности.

Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий (образа действий); методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование – это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций (рис. 2). Планирование направлено на оптимальное использование возможностей спортивной организации, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий.

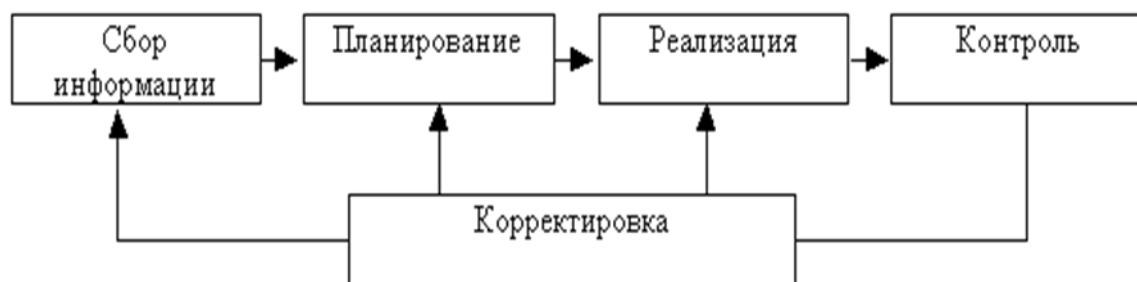


Рис. 2 Общая схема процесса управления спортивной организацией

Процесс планирования включает несколько последовательных уровней (стадий) конкретных управленческих действий, в том числе:

Уровень 1. Целеполагание (формулировка целей). Чего именно вы (или ваша спортивная организация) хотите достичь? Это самый трудный период. Его нельзя формализовать. Личность спортивного менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.

Уровень 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные?

Уровень 3. Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем уровне вариант достижения поставленных целей?

Уровень 4. Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем уровне действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?

Уровень 5. Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

Уровень 6. Анализ разработанного варианта плана. Решает ли разработанный план поставленные на 1 уровне задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от 2 уровня к 5? Возможно, целесообразно вернуться к уровню 2 или 3, или даже к 1 уровню.

Уровень 7. Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих уровнях план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

Уровень 8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости. Контроль как функцию менеджмента обсудим в одном из дальнейших разделов настоящей главы. В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое (перспективное), среднесрочное (бизнес-план), текущее (тактическое). Стратегическое планирование заключается в основном в определении

главных целей деятельности спортивной организации, охватывает период в 10-15 лет, основывается на глобальных ресурсах. Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться спортивная организация в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития организации на плановый период. Стратегический план выражен стратегией спортивной организации. В нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений в физкультурно-спортивных услуг. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей.

На рис. 3 представлена схема стратегического планирования спортивной организации, которая демонстрирует, что перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии.

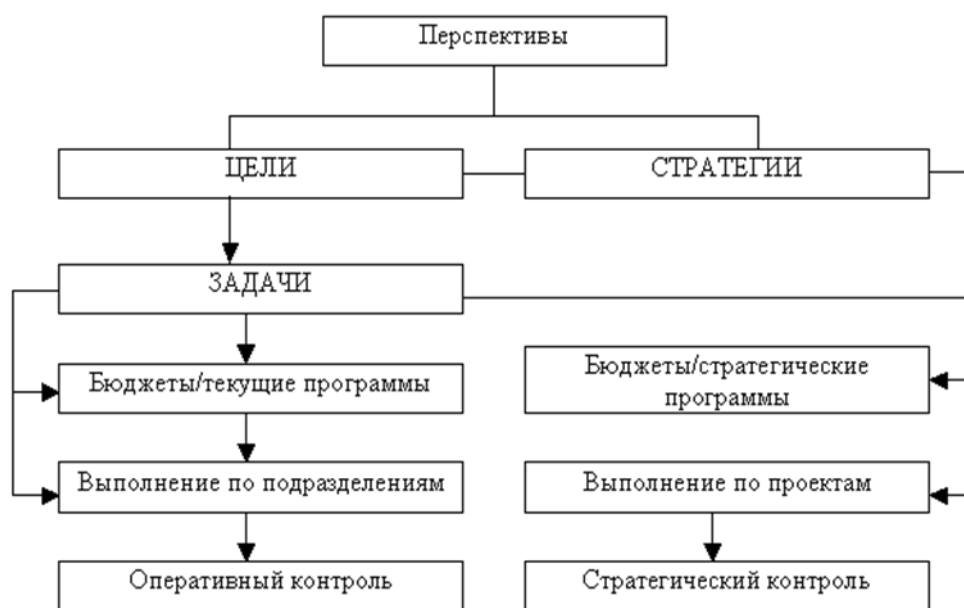


Рис. 3. Схема стратегического планирования спортивной организации.

Среднесрочные планы охватывают пятилетний срок, как наиболее удобный для обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них формируются основные задачи на установленный период, например, производственная стратегия спортивной организации, стратегия сбыта, финансовая стратегия и т.п. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий в физической культуре и спорта,

направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития. Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели. В нем приводятся детальные сведения о продуктах, капиталовложениях, источниках финансирования спортивной организации. Он разрабатывается в производственных отделениях.

Основным видом среднесрочных планов является бизнес-план, который имеет ряд особенностей, раскрываемых ниже.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на год) оперативных планов для компании в целом и ее отдельных подразделений. Основными звеньями текущего плана являются календарные планы. В текущих планах физкультурно-спортивной организации определяют рынки потенциальных потребителей своих услуг, устанавливают конкретные цели, задачи и плановые показатели по предоставлению физкультурно-спортивных услуг и достижению результатов, определяют для этого необходимые трудовые, финансовые, материальные ресурсы и др.

Особенно часто в ходе текущего планирования разрабатываются планы маркетинга.

Следовательно, внутренняя природа спортивной организации основывается на системе плановых решений. В этом проявляется координирующая роль планирования с ориентацией на рынок.

Прогнозирование спроса и планирование производства на физкультурно-спортивные услуги предусматривает рассмотрение краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных задач, решаемых на различных уровнях руководства.

Долгосрочные прогнозы и стратегические планы – это решения стратегического менеджмента, которые являются прерогативой высших уровней руководства организацией и принимаются обычно на срок от полутора лет, но редко когда – на срок более трех лет.

Среднесрочное прогнозирование и планирование начинается с поиска путей рационального использования производственных мощностей на срок от одного до шести кварталов с учетом возможных колебаний спроса. Это функция операционных менеджеров среднего

уровня (руководителей центральных служб организации), которые ответственны за решение тактических задач. Тактические планы должны соответствовать долгосрочной стратегии менеджмента и находить свое решение в рамках выделенных ранее для этих целей ресурсов предприятия.

Краткосрочное планирование охватывает периоды ориентировочно от квартала и вплоть до часов. За этот план также отвечают операционные менеджеры, как правило, уровня руководства спортивного производства, которые дезагрегируют среднесрочный план в оперативные планы-графики производства.

Тактическое и оперативное планирование, называемое далее в совокупности текущим планированием, является предметом исследования.

Очевидно, что к планированию предъявляются также требования обоснованности, оптимальности, точности, оперативности, на что указывают все исследователи, занимавшиеся этой проблематикой.

В общем, в процессе планирования можно выделить:
процесс целеполагания (определение системы целей);
процесс сочетания (координации) целей и средств их достижения;
процесс развития или единство существующей системы работы спортивной организации с ее будущим развитием.

6.3. Разработки системы целей организации.

Процесс разработки системы целей, начиная от общих целей организации и заканчивая целями отдельных ее подразделений. Разработка целей позволяет менеджерам спортивной организации системно представить порядок движения к конечной цели, учесть необходимость количества задач, требующих решение на пути к ее достижению. Целевая функция спортивной организации начинается с установления общей цели этой организации, выражающей причину ее существования.

В зарубежной научной литературе общая цель спортивной организации нередко обозначается такими понятиями, как «политика», «философия», «миссия».

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

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

Однако в большинстве своем физкультурно-спортивные организации- это некоммерческие организации. В этом случае целью их менеджмента являются постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения в физкультурно-спортивных услугах.

Если брать организацию в целом, то планирование осуществляется в следующем порядке:

Разрабатывается миссия организации.

6. 4. Миссия организации.

Исходя из миссии, разрабатываются стратегические ориентиры или направления деятельности (эти ориентиры часто называют качественными целями).

Производится оценка и анализ внешней и внутренней среды организации.

Определяются стратегические альтернативы.

Выбор конкретной стратегии или пути достижения цели. Ответ на вопрос "что делать?" После установления цели и выбора альтернативных путей ее достижения (стратегии) основными компонентами формального планирования являются:

* тактика, или как добиться того или иного результата (ответ на вопрос "как делать?"). Тактические планы разрабатываются на основе выбранной стратегии, они рассчитаны на более короткий период времени (текущий момент), разрабатываются менеджерами среднего звена, результат такого планирования появляется быстро, и его легко соотнести с конкретными действиями работников;

* политика, или общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей;

* процедуры, или описание действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации;

* правила, или что должно быть сделано в каждой конкретной ситуации.

Следует также различать планирование и планы, которые имеют различные вариации, и их можно рассматривать с разных точек зрения.

По широте охвата:

корпоративное планирование (для всей спортивных организаций в целом);

планирование по видам деятельности (планирование производства спортивных товаров);

планирование на уровне конкретного подразделения (планирование работы на отдельных сегментах физкультурно-спортивной деятельности).

По функции: Производственное; Финансовое; Кадровое; Маркетинговое.

По подфункции (например, для маркетинга в спорте):

планирование ассортимента; рекламы; планирование продаж.

По временному периоду: долгосрочное планирование - 5 лет и более; среднесрочное - от 2 до 5 лет; краткосрочное - до года.

По степени детализации планов: стратегическое, оперативное или тактическое планирование.

По обязательности выполнения:

* директивные планы для непосредственного обязательного исполнения;

* индикативные планы, которые являются ориентирными и зависят от индикаторов экономической, политической и т. д. деятельности.

Планирование предусматривает разработку целей и комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных результатов деятельности с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и организацией в целом. Для обеспечения эффективного управления деятельностью спортивной организации должна обеспечивать полноту и максимальную достоверность планирования, ясность и однозначность планов, гибкость

планирования, возможность контроля за выполненными планами, а также непрерывность планирования.

Обеспечение полноты и достоверности планирования означает, что планы должны отражать все виды деятельности спортивной организации и ее подразделений, необходимые для достижения успеха, определяемого как соответствующие конкретные цели и задачи. При планировании должны учитываться все факторы и ситуации, которые могут оказать влияние на развитие организации.

Существующие спортивные организации, отличающиеся сложной организационной структурой, большим количеством персонала, различными целями, большим диапазоном услуг и клиентов, что может приводить к допущению некоторых ошибок в управлении спортивными организациями. В связи с этим обосновывается необходимость планирования организационных и управленческих вопросов.

6.5. Планирование и разработка бизнес-планов.

Планирование и разработка бизнес-планов реконструкции и развития спортивных организаций не имеют широкого распространения, связанные с этой проблемой исследования только набирают силу и их результаты изредка мелькают в периодических изданиях республики. В Республике существуют спортивные организации, нуждающиеся в реконструкции, имеющие огромный потенциал в сфере оказания спортивно-оздоровительных услуг, пропаганды и развития спорта в стране.

Разработка бизнес-плана необходима для спортивных организаций по ряду причин:

- во-первых, новые экономические условия требуют наличия новых предпринимателей и дают им возможность попытаться реализовать свои "предпринимательские наклонности";

- во-вторых, меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей спортивных организаций перед необходимостью по-иному просчитывать свои будущие шаги и готовиться к непривычной борьбе с конкурентами. Переход к рынку порождает проблему технологической конкуренции, ведет к банкротству и запустению спортивные организации, использующие устаревшее

оборудование, инвентарь, со слабой материально-технической базой и мало профессиональным персоналом.

-в-третьих, бизнес-план является связующим звеном между спортивной организацией и инвестором. Если предприниматель рассчитывает не только на свои средства, а хочет привлечь средства со стороны, то есть заинтересовать потенциальных инвесторов, необходимо доказать им эффективность такого вложения, показать способность оценить все возможные аспекты как положительные, так и отрицательные использования инвестируемых средств. При обращении за необходимыми средствами в банк также понадобится бизнес-план, который поможет убедить банкира в надежности вложения средств, в реальности возвращения выдаваемого кредита.

-в-четвертых, бизнес-план позволит самому отчетливо увидеть перспективы развития спортивной организации, оценить существующую экономическую ситуацию и возможности, определить эффективные направления развития и все необходимые действия по достижению поставленных целей.-в-пятых, бизнес-план будет служить для организации её сотрудников стандартом, с которым будете можно сверять результаты практической деятельности по его реализации и вносить в эту деятельность необходимые коррективы. Бизнес-план– это документ, представляющий собой результат комплексного исследования всех деятельности предприятия. Содержанием бизнес-плана предприятия является анализ общего сторон производственной и коммерческой состояния дел на момент разработки плана и определение методов, способов и средств для достижения того уровня показателей, которых предприятие решило достигнуть. В учебном пособии Белоусовой Е., определение бизнес-плана как целевым, программным документом, который представляет собой систему: расчётов, технико-экономических обоснований, совокупность экономических показателей и описание мер и действий выполняет определенные функции: - обоснование стратегии и тактики поведения, что особенно необходимо вновь создаваемым предприятиям, а также действующим предприятиям при разработке ими новых направлений деятельности;-планирование и прогнозирование результатов деятельности в традиционном для отечественной экономики

понимании (как разработка возможно более полной программы деятельности) и определение целей развития в части реализации индикативных методов планирования, планов развития бизнеса; - привлечение инвесторов, что особенно важно для дорогостоящих широкомасштабных, фундаментальных проектов. В бизнес-плане должны быть показаны условия возврата вложенных средств. Он должен внушить доверие относительно надёжности компании, способности управленческого персонала эффективно использовать имеющийся капитал. В практике планирования выделяют несколько типов бизнес-планов, в зависимости от круга задач, которые должно решать предприятие. **Можно выделить следующие типы бизнес-планов:**

Производственный бизнес-план, который необходим для планирования и прогнозирования деятельности предприятия; для определения целей развития в предстоящем плановом периоде; для решения проблем, с которыми предприятие сталкивается при реализации своих целей, и определения путей их преодоления с наименьшими затратами. Производственный бизнес-план позволяет убедиться, что все тщательно спланировано и целесообразно с точки зрения финансового, материального обеспечения, а и трудовых отношений с учетом прошлой деятельности, с учетом конъюнктуры рынка;

Инвестиционный бизнес-план, который является инструментом для привлечения инвесторов. Он предусматривает строительство (освоение инвестиций), изменение технологий, все то, что связано с такой экономической категорией, как инвестиции (капитальные вложения). В инвестиционном плане должны быть максимально учтены главные интересы кредиторов – обеспечение возвратности кредита и своевременная уплата процентов за пользование им. Многие банки, инвестиционные структуры разработали соответствующие стандарты, формы инвестиционных бизнес-планов;

Бизнес-план финансового оздоровления, который составляется предприятием, находящимся в состоянии неплатежеспособности, и предполагает финансовое оздоровление предприятия обычно в период наблюдения или внешнего управления его имуществом. Этот бизнес-

план проходит достаточно длительный и сложный период согласования с кредиторами, с собственниками неплатежеспособного предприятия;

Бизнес-план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств предприятия или для реализации широкомасштабных проектов развития действующего производства. Структура бизнес-плана в целом, однотипна как для отечественных, так и для зарубежных разработок. Иногда различия имеются лишь по расположению разделов и форме их предприятия. Распространенные на предприятия формы бизнес-планов, как правило, содержат в себе: титульный лист, резюме (2- 3 страницы), меморандум конфиденциальности, описание предприятия и отрасли, существо предлагаемого проекта, описание продукции, работ, услуг, стратегию маркетинга, инвестиционный, производственный, организационный и финансовый планы, стратегию (схему) финансирования, оценку, анализ рисков и страхование, выводы и приложения.

Объем, структура, конкретное содержание, степень детализации отдельных разделов бизнес-плана диктуется целями, в нем поставленными, его временным и пространственным масштабом. Разрабатываемый как документ, имеющий целью обоснование деятельности предприятия, различных нововведений в ней, и составленный не по приказу сверху, бизнес-план не имеет строгой регламентации ни по объему информации, в нем представленной, ни по самой структуре документа. Тем не менее, вне зависимости от его фактической направленности, бизнес-план, безусловно, должен включать в себя информацию следующего содержания: -цели бизнес-плана; характеристика сути предлагаемого проекта;-описание предприятия; -описание продукции и услуг;-оценка возможностей предприятия – производственных, материальных, - финансовых, трудовых; -учет внешних факторов (оценка рынка сбыта, уровня цен и др.);-потребность в материально-технической и финансовой поддержке извне;-систему (схему) управления производственно-хозяйственной деятельностью и контроля за ее функционированием.

Главная целевая направленность и отличительные черты бизнес-плана могут быть различными в зависимости от тех внешних условий и характеристик рынка, в которых находится данная спортивная

организация. Бизнес-план предполагает оценку собственной предпринимательской деятельности спортивной организации и целевую оценку конъюнктуры рынка, является программой действий предпринимателя, необходимым рабочим инструментом проектно-инвестиционных решений и внутрифирменного планирования, используемым во всех сферах предпринимательства. Он актуален, как и для вновь создаваемых, так и для действующих спортивных организаций, в которых планирование работ является неотъемлемой частью успешной работы в новых рыночных условиях. Как показывает зарубежная и отечественная практика, бизнес-план может применяться для:

- разработки концепции предпринимательской деятельности фирмы и ее стратегии;
- оценки фактических результатов деятельности предприятия в течение определенного периода;
- привлечения денежных средств;
- оценки возможности предприятия вести конкурентную борьбу на рынке соответствующих товаров;
- осуществления внутри фирменного контроля;
- привлечения партнеров, инвесторов и кредиторов к реализации проектов, разработанных компанией.

Исходя из перечисленных основных функций бизнес-плана можно сделать вывод о том, что он помогает:

- позволяет руководителям спортивных организаций детально продумать направления их деятельности и внутрифирменные возможности, а сотрудникам лучше понять целевые установки руководства, убедиться в их осуществимости, в финансовой стабильности спортивной организации. С этим связана уверенность коллектива в стабильной работе организации в будущем. Это очень важно, поскольку практически каждая организация неизбежно сталкивается с рисковыми ситуациями на рынке;
- кредиторам осознать приоритеты развития спортивной организации ;

- специалистам маркетинговых служб проанализировать конъюнктуру рынка и оценить конкурентные позиции спортивной организации;
- оценить реальные результаты деятельности предприятия и разработать перспективную концепцию его функционирования.

6. 6. Структура бизнес – плана спортивной организации.

Бизнес-план составляется в целях эффективного управления и планирования бизнеса и является одним из основных инструментов управления предприятием, определяющих эффективность его деятельности. В условиях рынка и жестокой конкурентной борьбы предприятие должно уметь быстро и адекватно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде и внутри самого предприятия.

Это становится возможным, когда выполняется несколько условий:

- * администрация и инвестор правильно оценивают реальное финансовое положение предприятия и его место на рынке;
- * существуют конкретные цели, к достижению которых должно стремиться предприятие;
- * планируется и выполняется каждый шаг по достижению этих целей;

администрация предприятия и инвестор понимают суть процессов происходящих на рынке, во внешней среде и внутри самой организации.

Составление бизнес-плана спортивной организации - это не дань моде и не прихоть инвестора. Инвестор отчетливо понимает, что если вы не можете сделать качественный бизнес-план, то уж дело вы тем более не сможете поставить.

В настоящее время, не существует определенных методик разработки бизнес-плана, однако, общая структура бизнес-плана, в соответствии со стандартами UNIDO, должна придерживаться следующих основных параметров.

Типовой бизнес - план включает в себя разделы:

Резюме – это самостоятельный рекламный документ, т.к. в нем содержатся основные положения всего бизнес - плана. Это будет

единственная часть, которую будут читать большинство потенциальных инвесторов.

А инвестор хотел бы, прежде всего, узнать следующую информацию: размер кредита, для какой цели, предполагаемые сроки погашения, гарантии, кто еще собирается инвестировать проект, какие собственные средства есть.

Описание спортивной организации в отрасли. В данном разделе описывается: - Общие сведения о спортивной организации; - Финансово-экономические показатели деятельности спортивной организации ; Структура управления и кадровый состав; Направления деятельности, продукция, достижения и перспективы; Отрасль экономики и ее перспективы; Партнерские связи и социальная активность; Описание физкультурных, спортивно-оздоровительных услуг

В этом разделе Вы должны дать определение и описание видов спортивных услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, используемые в процессе деятельности для вашей спортивной организации. Важно, чтобы эта часть была написана ясным, четким языком, понятным для неспециалиста, не используйте профессиональный жаргон .Опишите основные характеристики вашей физкультурной и спортивной услугах, при этом сделайте акцент на преимуществах. Важно, чтобы вы подчеркнули уникальность вашей физкультурно-спортивной деятельности организации, новые технологии, качество оказываемых услуг, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам клиентам. Также необходимо, чтобы вы подчеркнули возможность совершенствования оказания физкультурно-спортивных услуг. Опишите имеющиеся у вас патенты или заслуги в достижениях качества оказываемых услуг приведите другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на ваш рынок.

6. 7. Спортивный маркетинг.

План маркетинга необходим, чтобы потенциальные клиенты превратились в реальные. Этот план должен показать, почему клиенты будут пользоваться вашими услугами. Вам необходимо продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы своего плана маркетинга: ценообразование, схему распространения оказываемых услуг, рекламу, методы привлечения новой клиентуры, послепродажного сопровождения, формирования имиджа.

Производственный план. В этом разделе должны быть описаны все производственные или другие рабочие процессы, имеющие место на вашей спортивной организации. Здесь вы должны рассмотреть все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом. Так же должно быть уделено внимание планируемому привлечению субподрядчиков. Необходимо уделить внимание вопросам расположения производственных площадей и размещения оборудования. Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, связанные со сроками.

Организационный план. В данном разделе объясняется, каким образом организована руководящая группа и описывается основная роль каждого ее члена. Показывается команда управления проектом и ведущие специалисты, правовое обеспечение, имеющиеся или возможные поддержка и льготы, организационная структура и график реализации проекта. В этом разделе должны быть представлены данные о ваших партнерах, их возможностях и опыте. Вы должны осветить механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, показать каким образом вы собираетесь заинтересовать их в достижении поставленных в бизнес-плане целей. Поэтому установите, как будет оплачиваться их труд (например: оклад, премии, долевое участие в прибыли).

Финансовый план. Цель раздела - показать основные пункты из массы финансовых данных. Здесь даются нормативы для финансово-экономических расчетов, приводятся прямые (переменные) и постоянные затраты на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, смета расходов на реализацию проекта,

потребность и источники финансирования, рассчитывается таблица расходов и доходов, поток реальных денег (поток наличности), прогнозный баланс.

Направленность и эффективность проекта. В разделе указывается направленность и значимость проекта, показатели эффективности его реализации, производится анализ чувствительности проекта.

Риски и гарантии. Показываются предпринимательские риски и возможные форс-мажорные обстоятельства, приводятся гарантии возврата средств партнерам и инвесторам.

6. 8. Информационное обеспечение бизнес - плана

Подготовка проектов и осуществление соответствующих инициатив в рамках реализации бизнес- плана спортивной организации, а также контроль их исполнения, осуществляется посредством следующих функций: сбор, анализ и предоставление необходимой информации о физкультурно-оздоровительных услугах, продвижение и распространение в рекламных и пропагандистских целях информации относительно предлагаемых физкультурно-оздоровительных услуг, поиск предполагаемых клиентов и установление с ними соответствующих контактов, формирование и приспособление предложения к потребностям клиентуры, включая оказание дополнительных услуг. Для осуществления успешной деятельности в рамках оказания физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг необходима детально разработанная и хорошо продуманная стратегия. Стратегия — это разработка направлений оптимизации продуктового ряда и определение ассортимента физкультурно-оздоровительных и физкультурно-спортивных услуг, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности в целом. Основой успешного бизнес-планирования спортивной организации является его подготовка, включающая в себя различные аспекты. Все большее значение приобретает уровень информированности заинтересованных сторон. При прочих равных условиях в более выигрышной позиции оказывается сторона, обладающая более достоверной информацией, и умеющая

интерпретировать ее в свою пользу. Перед тем как составлять бизнес-план, необходимо оценить спрос на оказываемые спортивные услуги, товар, который предлагается спортивной организацией. Необходимо понять, в каких услугах нуждается клиент в зависимости от социального статуса, возраста, пола, т.е. есть необходимость проведение сегментирования рынка востребованных ф и з к у л ь т у р н о – с п о р т и в ы х услуг. Рынок физкультурно-спортивных услуг может быть сегментирован по широчайшему спектру критериев. При этом могут быть использованы как традиционные для маркетинга критерии, так и критерии, отражающие особенности физкультурно-оздоровительной, учебно-тренировочной и соревновательной деятельности.

Надо помнить, что люди нуждаются не просто в оказанных услугах, клиенты нуждаются в получении оказываемой услуге которая будет удовлетворять не только его физическим потребностям но и душевного удовлетворения от получения желаемого. Эта совокупность преимуществ включает в себя четыре элемента (специалисты по маркетингу называют их маркетинговым комплексом): характеристики оказываемой услуге , его цену, поощрение спроса на данный вид услуги и место нахождения спортивной организации .Источником информации могут стать публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты и статьи в научных журналах.

Данные о потенциальных размерах рынка могут обосновать те положения бизнес-плана, которые касаются маркетинга. Они должны включать информацию о фирмах-конкурентах, о торговой наценке, о рыночных трендах (тенденциях) и перспективах роста.

Производственная информация включает определение производственных потребностей предприятия, зависящих от того, каким оборудованием оснащено спортивная организация. Большую часть необходимой информации можно получить у организации аналогично оказываемых услуг. При сборе производственной информации необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

производственные операции: необходимо установить перечень всех базовых операций по обработке и сборке, выяснить, нельзя ли

поручить некоторые из них субподрядчикам, а если можно, то какие и кому;

оборудование: составить спецификацию всего необходимого оборудования и по каждой единице оборудования выяснить, можно ли взять его напрокат (арендовать) или нужно покупать;

трудовые ресурсы: составить перечень специальностей с указанием числа работников по каждой специальности, их заработной платы и выявить возможности подготовки таких специалистов;

помещения: определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки и т.д.

накладные расходы: расходы на покупку инструментов, спецодежды, канцелярских товаров, на оплату счетов за электроэнергию, водопровод и прочие муниципальные услуги, на заработную плату управленческого персонала и т.д.

Финансовая информация. Финансовая информация необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности предприятия. На основании этой информации потенциальные инвесторы будут судить о рентабельности проекта, о том, сколько денег потребуется вложить в организацию, чтобы поставить его на ноги и покрыть текущие расходы начального этапа и о том, каким образом можно получить необходимые средства (выпуск акций, займы и пр.).¹

Сбор информации – один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана. Информацию условно можно подразделить на три категории:

* **информация о собственных целях, планах и условиях,** определяющих решение задач;

* **информация о партнерах и конкурентах.** Эта информация никогда не бывает чрезмерной. Она включает личностные характеристики оппонента, финансовое положение фирмы, особенности продукции, деловые связи.

* **информация о внешней среде.** Под внешней средой подразумеваются политическая обстановка, ситуация на рынке, условия функционирования средств доставки, законы и положения,

¹ Починкин А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие /А. В. П о ч и н к и н. – М.: Спорт, 2017. – 73-86 с

регламентирующие тот или иной вид деятельности, налоговое и таможенное законодательство.¹

Вопросы для самоконтроля.

1. Дайте объяснение понятиям «стратегия» и «стратегический план».
2. Перечислите ключевые компоненты планирования.
3. В чём заключается миссия и цели физкультурно-спортивной организации.
4. С какой целью изучаются внешняя среда и управленческий анализ сильных и слабых сторон?
5. Дайте объяснение анализа стратегических альтернатив, выбору, реализации и оценке стратегии.
6. Какие показаны виды планирования деятельности физкультурно-спортивной организации в условиях рыночной экономики.
7. Объясните цели информационного обеспечения бизнес-плана.
8. В чём заключается функции бизнес-плана? Какая дана структура и содержание бизнес-плана спортивной организации.

¹ Золотое М.И., Кузин В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С.Г./ Менеджмент и экономика физической культуры и спорта. Учебное пособие. Издательский центр «Академия». Москва.: 2001г. Стр 237-348

ГЛАВА 7. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ЗА РУБЕЖОМ.

7. 1. Основные организационные формы менеджмента физической культуры и спорта за рубежом.

Обобщение зарубежного опыта свидетельствует, что спортивные центры являются основной организационной формой менеджмента в физическом воспитании и спорте в большинстве развитых стран мира. В зарубежных странах наряду с популярными клубами профессионального футбола, хоккея и по другим игровым видам с п о р т а функционирует множество различных типов спортивных клубов оздоровительной направленности. Так, например, в Германии действует 85,5 тысяч спортивно-оздоровительных центров, в которых 5,9 млн. участников занимаются более чем 100 различными видами спорта. В США насчитывается более 15 000 клубов, в Финляндии - около 6000 и т.д. Анализируя зарубежную литературу по спорту, физическому воспитанию и спортивной рекреации, следует иметь в виду, что зарубежные авторы не используют привычный для нас термин "физическая к у л ь т у р а". В подавляющем большинстве зарубежных стран употребляются иные термины: "фитнес" - физическая подготовленность; "ф и з и к л э д ь ю к э й ш н" - физическое воспитание; "ф и з и к л р е к р и э й ш н" - физическое оздоровление. Слово "спорт", произошедшее от французского слова "d e s p o r t e" (развлечение, увеселение, забава), используется для обозначения различных видов спортивной деятельности, связанных с результатами, сравнением результатов в соревнованиях. В США различают следующие виды спортивной деятельности: - непринужденный спорт, или, как его называют в Европе, "спорт для всех"; - организованный спорт, который включает школьный и студенческий спорт, спорт в разных клубах, ассоциациях, спорт высших достижений, включая олимпийский (последний спортивные руководители нее еще продолжают называть "любительским спортом");- профессиональный спорт. За рубежом редко употребляется и словосочетание "массовый спорт". Обычно для обозначения этого вида спортивной деятельности используются термины "спорт для всех" или "рекреационный спорт". Всеми перечисленными видами деятельности в зарубежных странах

занимаются разные люди и различные организации. Но всех их объединяет одна общая основа - основным организационным звеном менеджмента всех перечисленных видов деятельности является клуб - спортивный, оздоровительный или спортивно-оздоровительный.

7. 2. Классификации зарубежных клубов.

Анализ менеджмента в зарубежном спорте показывает, что и странах с рыночной экономикой функционируют различные типы клубов спортивно-оздоровительной направленности. Так, известный американский специалист спортивно-оздоровительной индустрии М. Уолф выделяет следующие виды клубов:

- коммерческие оздоровительные центры и атлетические клубы;- частные спортивно-оздоровительные клубы;
- оздоровительные центры/клубы в гостиницах, больших зданиях, в парках;
- клубы, принадлежащие различным ассоциациям;
- спортивно-оздоровительные клубы/центры корпораций, фирм, компаний;
- центры/клубы сердечно-сосудистой реабилитации;
- спортивно-медицинские центры/клубы;
- любительские и профессиональные клубы по видам спорта.

Многие клубы входят в различные ассоциации - такие, как Корпорация клубов Америки, Корпорация здоровья и тенниса, Ассоциация клубов высшего разряда, и многочисленные общественные ассоциации.¹

Обобщение зарубежного опыта показывает, что в зависимости от контингента занимающихся различают следующие типы клубов: для детей; школьные (оздоровительные, по видам спорта и по интересам); студенческие (оздоровительные и по видам спорта); на предприятиях и фирмах (оздоровительные и по видам спорта); по месту жительства, в парках (оздоровительные и по видам спорта); при больших поликлиниках и на курортах (лечебно-оздоровительные); спортивные клубы по видам спорта; для женщин; для семей и т.п.

¹ Шерин В.С. Менеджмент физической культуры и спорта: Учебное пособие. - Томск: Томский государственный университет, 2010. - 97 с.

В зависимости от выбранного для занятий вида спорта или предпочитаемых тренировочных программ выделяют клубы аэробики, бега, боулинга, бодибилдинга, гольфа, тенниса, плавания.

7. 3. Менеджмент зарубежных клубов

В последние годы за рубежом все большую популярность приобретают многоцелевые клубы. Например, в США почти каждый четвертый клуб является многоцелевым. Эти клубы предназначены для удовлетворения самого широкого спектра спортивно-оздоровительных интересов клиентов и предоставления услуг. Такие клубы имеют, как правило, различные спортсооружения: залы для спортивных игр, тренажерные залы, залы для детей, плавательный бассейн, дорожки для бега и т.д. С экономической точки зрения зарубежные специалисты различают общественные (муниципальные) и частные спортивные клубы. Общественные спортивные клубы финансируются из национального, провинциальных или муниципальных бюджетов. Частные клубы финансируются частным капиталом и их деятельность полностью зависит от владельца клуба. Различают также коммерческие и некоммерческие спортивные клубы. В этом случае критерий классификации клубов - возможность извлечения прибыли. Общественные спортивные клубы - это, как правило, некоммерческие (нон-профит) организации, частные клубы - типичные коммерческие организации.¹ Общественные (муниципальные) и частные физкультурно-спортивные клубы различаются между собой по многим параметрам: целевой направленностью, экономическим механизмом, эффективностью работы. Каждый клуб в соответствии со своей функционально-целевой направленностью выбирает и учебно-тренировочные программы. Анализируя программы зарубежных спортивных клубов, следует отметить, что они сориентированы на мотивы населения в занятиях различными видами спорта и физической подготовкой. Для этого за рубежом по заказу спортивных клубов систематически проводятся социологические опросы населения. За последнее время характер и направленность спортивно-

¹ Ғуломов З.Т., Набиуллин Р.Х., Камилова Г.З. “Жисмоний тарбия ва спорт менежменти”. Дарслик. Тошкент. Мувофиқлаштирувчи Кенгашдан ўтганлиги тўғрисидаги гувоҳнома рақами №303-014 ва санаси 2016 йил, 21 апрель. I ва II ТОМ. 188-233 бет.

оздоровительных клубов несколько изменились. Если раньше превалировал чисто оздоровительный, восстановительный или соревновательный аспект, то теперь программы стали намного сложнее и серьезнее, большое внимание уделяется женщинам и детям: женщины приходят заниматься физическими упражнениями, а дети играют, танцуют. Особую популярность получают клубы, где работают персональные инструкторы: с женщинами, имеющими избыточный вес, с пожилыми, не имеющими опыта занятия физическими упражнениями, с лицами, желающими серьезно заняться шейпингом и бодибилдингом. За персональную опеку члены готовы платить по 25 долл. в час. Обобщение менеджмента зарубежных спортивных клубов показывает, что спортивные клубы разных стран обладают некоторой спецификой. **В связи с этим нами выделены: американская модель спортивно-оздоровительного клуба; германская модель спортивно-оздоровительного клуба и, наконец, скандинавская модель спортивного клуба.** Рассмотрим перечисленные модели менеджмента. Основные различия между общественными и частными клубами спортивно-оздоровительной направленности.

Общественные (муниципальные). Частные.

Содержатся на средства налогоплательщиков. Содержатся на взносы клиентов.

Обслуживают разнообразный контингент посетителей.

Обслуживают целевые рынки.

Цены ниже. Цены выше

Качество услуг ниже Качество услуг выше

Принадлежат госучреждениям (школам, больницам и пр.)

Принадлежат частным владельцам

Некоммерческие ориентированы на прибыль (как правило, 10-20%)

Строительство оплачивается из налогов населения
Строительство оплачивается владельцем или при помощи займа

На маркетинг расходуется не более - 3% бюджета. На маркетинг расходуется 10% бюджета и более

Не боятся неудач, так как содержатся государством Должны приносить прибыль или владелец прекратит данный бизнес

Зарубежные спортивно-оздоровительные клубы наряду с основными предоставляют различные виды дополнительных услуг. Дополнительные виды услуг, предоставляемые спортивно-оздоровительными клубами США.

Услуги	Количество клубов %
Раздевалки с камерами хранения -	72,9
Тестирование физподготовки -	59,7
Сауна/бани -	47,6
Физиотерапия -	31,4
Прачечная -	30,5
Компьютеры для создания программ физподготовки -	29,1
Магазины спорттоваров -	39,8

7. 3. 1. Менеджмент спортивных клубов Германии

По мнению немецкого специалиста Г. Г. Кеммерера, оптимальная структура организации спортивных клубов в Германии характеризуется следующими параметрами:

- целесообразен 1 клуб на 1 тыс. жителей (в среднем);
- каждый клуб должен предусматривать программы для всех возрастных групп обоих полов;
- для каждого клуба обязательны программы соревновательных и не соревновательных видов спорта;
- членство в клубах - платное (взносы вносятся из расчета оплаты в среднем одного часа работы квалифицированного специалиста);
- в каждом из обществ культивируются 10 и более основных национальных видов спорта;
- все другие виды, не соответствующие климатическим или географическим условиям, должны быть предусмотрены в соседнем клубе в радиусе одного часа езды.

Клубы не только ежегодно организуют около 10 млн. спортивных мероприятий, но и проводят 8,2 тыс. различных курсов. Одна из составных частей деятельности клубов - подготовка кадров для работы в качестве спортивных руководителей на добровольной основе. В стране насчитывается 1,4 млн. мужчин и женщин, добровольно

работающих председателями, членами президиумов, судьями, казначеями и т.д.¹

Их труд ежегодно оценивается более чем в 3,6 млрд. западногерманских марок, или 2 млрд. долларов. Ежегодно они проводят на спортивных площадках или за рабочим столом 185 млн. часов. Какое правительство, компания или другая система в состоянии позволить себе содержать их?

Безусловно, есть и штатные специалисты-профессионалы, работающие в большом спорте, но их число (10 тыс.) слишком мало в сравнении с 1,7 млн. энтузиастов.

Экономическая значимость системы спортивных клубов просто замечательна: 3,6 млрд. марок государство экономит за счет неоплачиваемого труда. Дополнительные 3,5 млрд. марок составляют ежегодный финансовый бюджет клубов. Денежных средств клубов на образование, спортивную форму, транспорт, питание и литературу расходуется 20 млрд. марок.

Миллионами участников создан настоящий рынок спорта, в котором члены являются лучшими потребителями по сравнению со спортсменами высокого класса, период выступления которых в большом спорте значительно короче. Немецкие специалисты по менеджменту спортивных клубов считают, что клуб как форма организации спортивно-оздоровительной работы с населением наиболее эффективен по следующим причинам:

- ориентирован на интересы населения, предоставляет возможность широкого выбора видов спорта;
 - на соревновательную деятельность: хорошо стимулирует для участия в соревнованиях регионального и местного уровней;
 - ориентирован на здоровый образ жизни: представляет более удобную форму для участия людей в соревновательной деятельности по сравнению с индивидуальными занятиями спортом или коммерческими спортивными программами;
- на добровольную работу в области спорта: отмечается высокий процент людей, работающих здесь в качестве руководителей на добровольной основе;

¹ П о ч и н к и н А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие / А. В. П о ч и н к и н. – М. : Спорт, 2017. – 384 с.

- экономически выгодно: стоимость занятий немного ниже в связи с добровольной работой руководителей.

В Германии многие спортивно-оздоровительные клубы в своей деятельности исходят из следующих принципов:

- не существует нежелающих заниматься спортом, существует плохая организация;

начинающим следует предлагать занятия спортом в самой упрощенной форме, чтобы уже первые шаги в спорте принесли успех;

- должен быть кто-то (инструктор, друг, родственник и т.д.), кто пригласит и проводит начинающего;

- путь в спорт - это почти всегда путь двоих.

Помимо чисто философских и организационных установок немецкие общественные клубы придерживаются и следующих принципов.

1. Доступность клуба: услуги предоставляются по доступным ценам.

2. Помимо предложений заняться определенным видом спорта клуб предполагает и наличие компании товарищей. Во время занятий, праздников члены клуба сближаются друг с другом и знакомства, завязанные во время занятий спортом, часто переходят в совместное времяпрепровождение, клуб становится "вторым домом".

3. Инструкторы по физической подготовке и спорту уделяют внимание каждому занимающемуся. Спортивные залы оснащены современными тренажерами.

4. Молодые люди могут самостоятельно организовать свое свободное время и участвовать в разработке программ.

5. Спорт в коллективе - самый лучший спорт. В отличие от общественных клубов частные клубы в ФРГ называются фитнес-студия. Их насчитывается более 5000, в т. ч. 550 - женских. Фитнес-студия - как правило, хорошо оборудованное помещение, в котором кроме специальных тренажеров предлагаются и другие виды услуг - индивидуальные тренажеры, оборудование, приспособленное к разному уровню подготовки занимающегося, целевые программы для совершенствования различных частей тела, персональные занятия, документально оформленные индивидуальные планы тренировок и т.д.

Они привлекают клиентов тем, что стараются удовлетворить индивидуальные запросы и предлагают услуги, соответствующие уровню подготовки клиента. В своей работе они зачастую отходят от общепринятых в спортивной педагогике методик и установок. Какие еще преимущества видят занимающиеся в таких частных "фитнес-студиях"? Прежде всего, подобная студия облетает начинающему его первые шаги в спорте. Вы посещаете ее, когда у вас есть свободное время. Занятия в ней дополняют обычные спортивные тренировки на выносливость целенаправленными занятиями на развитие мускулатуры, обилие специализированных тренажеров позволяет сэкономить время и т.д. Благодаря индивидуальному плану тренировок, рассчитанному на вашу подготовку и физическое состояние, вы избегаете, в отличие от групповых тренировок, перегрузок, уменьшается монотонность занятий. Посетителями "фитнес-студий" в Германии является, как правило, молодежь. Возраст 60% участников составляет от 19 до 30 лет. Однако сроки пребывания в них значительно короче, чем в общественных клубах. В среднем 40% участников студий выбывают из них в течение года. Источники финансирования зарубежных спортивно-оздоровительных клубов, С начала 80-х годов в развитых западных странах стала преобладать новая философия досуга, так называемая гедонистическая концепция. Она предусматривала замену постановки перед занимающимися в спортивных клубах и центрах конкретных задач на возможность неформального, свободного человеческого общения, ухода от повседневных жизненных проблем в конечном счете улучшения и сохранения здоровья. Такая философия, по мнению западных специалистов досуга, более соответствует современным, обновившимся жизненным представлениям населения нашего времени. Это привело к существенным модификациям в сфере спортивно-оздоровительных услуг. В ведущих зарубежных странах стало все больше и больше появляться прекрасных спортивно-оздоровительных клубов и центров. Современные зарубежные спортивно-оздоровительные клубы и центры — показаны как великолепные комплексы не только спортивно-оздоровительных, но и развлекательных, образовательных, торговых и деловых услуг. Спортивно-оздоровительные клубы и центры нового типа - как

частные, коммерческие организации, соседствуют с традиционными мелкими и средними клубами. Забота об удовлетворении многообразных запросов клиентов и высококачественное обслуживание их - главное условие коммерческого успеха и выживания клуба. Как показывает зарубежная практика, спортивно-оздоровительные клубы и центры нового типа взимают плату с клиентов на 9-10% больше и получают доход на 12-15% больше, чем средний клуб, и соответственно быстрее расширяют свой бизнес. Анализ данных зарубежных исследований показывает, что около 70% коммерческих спортивно-оздоровительных клубов относятся к малому бизнесу, так как численность работающих в них составляй менее 100 чел., а размер годового дохода - до 3,5 млн. долл. Бывают и более мощные клубы. Более одного процента клубов имеют доход более 3,5 млн. долл. в год. Однако доход примерно 70% всех имеющихся в США спортивно-оздоровительных клубов составляет менее 1 млн. долл. В начале раздела отмечалось, что в зарубежных странах действуют различные виды клубов - общественные (муниципальные) и частные, коммерческие и некоммерческие. В разных видах клубов различны и источники финансирования. Для муниципальных (общественных) спортивно-оздоровительных клубов и некоммерческих организаций основным источником финансирования являются дотации государственных органов разного уровня, и прежде всею местных муниципальных властей. Размеры этих дотаций и процент в общей смете различны в разных клубах и странах. Далее идут членские взносы, предоставление дополнительных платных услуг, поступления от спонсоров, лицензионной деятельности, общественных фондов и т.д. Основными источниками финансирования частных и коммерческих спортивно-оздоровительных клубов в зарубежных странах 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%;

- доходы за счет новых членов клуба (большинство зарубежных клубов работают на 70-80% своих потенциальных возможностей и

поэтому планируют число членов клуба и соответствующий финансовый доход);

- доход от лицензионной деятельности и другой коммерческой деятельности;

- поступления от спонсоров и благотворительных фондов. Следует подчеркнуть, что специалисты зарубежных клубов применяют очень гибкие системы оплаты членских взносов. Наряду с дифференцированной системой членских взносов, представленной в таблице, применяется еще и система скидок. Так, в анализируемом клубе при месячной оплате членских взносов предоставляется 6% скидка для тех членов клуба, которые платят за целый год вперед.

7. 4. Экономический анализ деятельности клубов. Зарубежные специалисты уделяют экономическому анализу деятельности спортивно-оздоровительных клубов очень большое внимание. В этом можно убедиться, ознакомившись с рекомендациями американских специалистов по финансовому менеджменту, предназначенными руководителям спортивно-оздоровительных клубов.

1. Необходим личный контроль над всеми статьями расходной части и сметы.

2. Результативными являются сравнение доходов своего клуба со средними показателями в отрасли и отказ от деятельности, требующей расходов, не укладывающихся в диапазон общепринятой нормы.

3. Необходим подробный анализ наиболее крупных статей расходов.

4. Для осуществления контроля за расходами эффективно использование компьютера, проведение его в течение всего года и сравнение финансовых доходов с прогнозами.

5. Договора с поставщиками сопутствующих услуг лучше всего осуществлять на конкурсной основе.

6. В целях сокращения расходов лучше всего покупать оборудование совместно с другими клубами или организациями.

7. Необходимо собирать информацию о вероятности повышения цен на коммунальные и почтовые услуги и заранее планировать ответные действия.

8. Персонал должен быть в курсе финансовой политики клубов области расходов.

7. 5. Критерии оценки эффективности работы клубов в США.

Среднестатистический спортивно-оздоровительный клуб в США насчитывает от 1500 до 2000 членов. Клубы открыты, как правило, по 17 часов в день. Наиболее популярные часы работы с 16.00 до 20.30 ч.

В США владельцы коммерческих спортивно-оздоровительных клубов в качестве критерия оценки эффективности работы клуба используют соотношение общей годовой прибыли с общей площадью комплекса. Для клубов (центров) без теннисных кортов применяются следующие показатели: 30 долл. на квадратный фут расценивается как "удовлетворительно". 35 долл. на квадратный фут - "хорошо", 40 долл. на квадратный фут - "отлично". В зарубежных клубах принята практика к концу года подводить итоги его деятельности. При этом обязательно учитывается количество новых членов клуба, а также тех, кто по каким-то причинам покинул клуб. Немногие зарубежные клубы работают на полную мощность, поэтому практически все они планируют увеличение своих членов в течение года. Принимая во внимание, что большинство клубов работают на 70-80% своих потенциальных возможностей, рост числа членов клуба в год на 6-8% считается удовлетворительным, на 8-10% - хорошим и на 10-12% - отличным.

Налогообложение клубов. Во многих зарубежных странах существует льготное налогообложение спортивно-оздоровительных клубов, стимулирующее предпринимателей заниматься этим видом малого бизнеса. Например, в ФРГ с 1990 г. вступил в силу закон об оказании помощи спортивным клубам. В соответствии с законом о налогообложении корпораций, прибыль которых не превышает 7500 марок, налог не взимается. Под эту статью подходят и спортивные клубы. Клубы получили также право возмещать убытки, понесенные ими в одном виде деятельности, за счет доходов в другом виде. Важно только следить, чтобы при финансовых операциях деятельность клуба в целом не оказалась убыточной. В противном случае он лишается льгот при выплате налогов. Поэтому торговля спортивными товарами и инвентарем, осуществляемая спортивным клубом, может принести ему

большую пользу. Если учесть, что цены на товары, продаваемые в клубах, ниже, чем в специализированных магазинах, то станет ясно, что этот закон дает клубам значительные преимущества. Но законодательные власти Германии этим не ограничились. Они предусмотрели возможность снижения налогов и при взимании их с оборота капитала клуба. Так, если в предыдущем году оборот капитала клуба не превысил 60 000 марок, то такому клубу предоставлено ни удерживать 1% от оборота капитала, подлежащего налогообложению, в счет выплаты налога авансом. В этой ситуации детальное определение доходов и расходов производится с согласия клуба. Во Франции применяется система разнообразных льгот по налогообложению спортивных организаций. Французское законодательство предусматривает, что спортивные объединения, занимающиеся деятельностью, которая приносит доход, подпадают под действие налога на общество. Ставка такого налога для них с 1993 г. зафиксирована на уровне 33,3% вместо плавающей ставки от 34 до 42% для других видов организаций. Имущественные доходы спортивных клубов и спортсооружений также облагаются налогами, но пониженной ставке от 10 до 24%. При этом учитываются источники происхождения доходов .в соответствии с французским Налоговым кодексом облагаются налогом на прибыль те организаций, которые обычно занимаются проведением спортивных соревнований, поскольку здесь речь идет о проведении платных мероприятий, относящихся к коммерческой деятельности. Налога, связанные с проведением спортивных мероприятий, приравнены к налогам со зрелищных мероприятий и дополнительным сборам на стоимость билетов. Сбор со спортивных зрелищ - это сбор, пропорциональный входной плате, взимаемый организаторами спортивных мероприятий. Однако спортивные организации освобождаются от налога на прибыль, если проводимые ими соревнования представляют определенный интерес для местных коммун и регионов. Это относится к тем спортивным организациям, уставы которых не предусматривают занятий коммерческой деятельностью. Завершить анализ зарубежного опыта спортивного клубного движения представляется целесообразным футурологическим эссе о будущем немецких спортивно-

оздоровительных клубах. По мнению немецких специалистов, сейчас спортивные клубы должны быть открыты для молодых и старых, сильных, слабых и инвалидов, иностранных граждан и переселенцев. Это относится и к сельскому клубу, насчитывающему примерно сотню членов, и к городскому клубу, число членов которого нередко превышает тысячу, где имеется дюжина всяких секций и где есть штатные сотрудники и большое число общественников. Хотя повсюду речь идет о менеджменте, тем не менее оба вида спортклубов существуют за счет добровольных помощников. Люди занимаются спортом все чаще, разнообразнее и дольше. Общество становится более спортивным, однако при этом теряется первоначальное значение спорта. Если говорить о молодежи, то она хочет сделать свой спортивный образ жизни как можно более свободным. Молодёжь ищет скорее дорогие, хотя и не лучшие формы занятий спортом в коммерческих студиях, но не в солидарных обществах, каковыми являются спортивные клубы, которые хотя и предоставляют проверенные виды услуг, но окружающая обстановка и время занятий не всегда соответствуют потребностям молодежи. Именно эти слабые места в организации работы клубов должны быть устранены. Будущее имеют только те клубы, которые действительно ориентируются на него. Немецкие специалисты отмечают, что менеджеры на пути в будущее должны быть в полном согласии со следующими принципами: *формирующееся спортивное движение должно стать более автономным и свободным, учитывая возросшее значение спорта в жизни общества, активно отстаивать его интересы, определять приоритеты своей деятельности и иметь возможность выдержать усиливающееся давление со стороны государства; *динамику изменений уже нельзя больше дифференцировать в виде спорта высших достижений, массового спорта и реабилитационного спорта или известной с давних пор модели пирамиды. Спортивный клуб остается фундаментом. Без него не обойтись, даже если вершина структуры спорта будет иметь свою собственную форму; *организационное единство спорта может быть обеспечено перед лицом активности и профессиональной и коммерческой сферах только лишь в новых формах и при новом ранжировании задач. Спорт – это

значительно большее, чем стоящие в центре внимания события со спортивными рекордами, победами и медалями, сохраняющими еще свою привлекательность. Спорт представляется как приносящая радость личная активность миллионов людей при огромном количестве добровольных общественных помощников.¹ [1]

Вопросы для самоконтроля.

1. Назовите основные организационные формы менеджмента физической культуры и спорта за рубежом.
2. Дайте объяснение внутриклубному менеджменту.
3. В чём заключаются основные различия между общественными и частными клубами?
4. Назовите модели менеджмента в зарубежном спорте и охарактеризуйте их.
5. Дайте объяснение понятию членство в клубах.
6. В чём особенность финансового менеджмента в зарубежном спорте?
7. Становление системы подготовки спортивных менеджеров в стране.

¹ https://studopedia.su/9_81234_kriterii-otsenki-effektivnosti-raboti-klubov.html

ГЛАВА 8. ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА.

8. 1. Структура управления отраслью физической культуры и спорта.

На основе углубления, специализации и кооперации труда в Узбекистане сформировалась совокупность организаций физкультурно-спортивной направленности в виде общественных объединений, коммерческих и некоммерческих негосударственных организаций и государственных учреждений. Управление каждой отраслью народного хозяйства предполагает определение ее границ, которые определяются ведомственной принадлежностью тому или иному органу управления независимо от характера выполняемых предприятиями, учреждениями и организациями функций.

В Республике Узбекистан систему социального управления образуют государственные органы и общественные организации. В нашей республике сохранились две формы руководства физической культурой и спортом: **государственная и общественная формы**. К государственной форме руководства физической культурой и спортом относятся органы общей компетенции – министерства, комитеты и ведомства и прямой компетенции – Министерство по делам культуры и спорта Республики Узбекистан в части управления спортом.

1. Одним из характерных признаков государственного управления физкультурным движением является то, что оно осуществляется специальной системой органов, которым присущи наличие специального управленческого аппарата. Государственный аппарат управления физкультурным движением состоит из людей, имеющих специальные знания и опыт, т. е. управленческая деятельность организована на профессиональной основе.

2. Другим признаком государственного управления является организующий, исполнительно-распорядительный характер его деятельности. Аппарату управления, действующему от имени государства, переданы необходимые полномочия государственно – властного характера. То есть любой государственный орган выполняя

предписание вышестоящих органов, дает распоряжения в пределах своей компетенции и этот процесс непрерывный и творческий.

3. Третьим признаком государственного управления физкультурным движением является его юридически властная деятельность, в которую входят следующие правила: - право издавать от имени государства отдельные юридические акты; - право обеспечивать реализацию юридических актов применением от имени государства мер воспитания, убеждения, разъяснения и поощрения; - право осуществлять от имени государства надзор (наблюдение, контроль) за исполнением юридических прав; - право защищать юридические акты от нарушения путем применения в необходимых случаях мер государственного принуждения.

4. Четвертым признаком государственного управления физкультурным движением является право самостоятельно устанавливать правила поведения, как для нижестоящих звеньев системы, так и для непосредственно подчиненных органов государственного управления.

5. Пятым признаком государственного управления физкультурным движением выступает под законность, осуществляемая в соответствии с Конституцией Республики Узбекистан. Существующая система государственного управления в зависимости от общественного уклада, претерпевает изменения в процессе перехода экономики республики к рыночным отношениям, при этом основные закономерности, принципы и методы управления сохраняются.

В Республике Узбекистан созданы законодательные основы, определяющие состав и функции государственных и общественных организаций, проводящих работу по физической культуре и спорту. (перечислить директивные документы).

8.2. Государственные органы управления физической культурой и спортом.

Государственным органом управления физической культуры и спорта прямой компетенции **до 30 сентября 2004 года** являлся Государственный комитет по физической культуре и спорту Республики Узбекистан, который был реорганизован в Министерство

по делам культуры и спорта Республики Узбекистан в результате упразднения Министерства культуры и Госкомспорта Республик Узбекистан. Основанием для этого явились: Указ Президента (от 27 сентября, 2004 года за № 3491) и Постановление Кабинета министров Республики Узбекистан (от 30 сентября, 2004 года за № 4551) «Об организации деятельности Министерства по делам культуры и спорта в Республике Узбекистан».

Сегодня органом государственного управления в области культуры и спорта является Министерство по делам культуры и спорта Республики Узбекистан.

Министерство в своей деятельности подотчетно Кабинету Министров Республики Узбекистан. Кабинет Министров Республики Узбекистан разрабатывает и реализует государственные программы развития физической культуры и спорта. Устанавливает порядок создания, реорганизации и ликвидации органов государственного управления физической культурой и спортом. Определяет порядок подготовки, повышения квалификации и аттестации специалистов по физической культуре и спорту. Осуществляет в установленном порядке финансовое обеспечение развития физической культуры и спорта. **Министерство по делам культуры и спорта Республики Узбекистан** разрабатывает и в установленном порядке утверждает целевые программы по развитию культуры и спорта, программно-методические и другие нормативные документы, касающиеся сферы культуры и спорта, обеспечивает их правильное исполнение, утверждает составы сборных команд страны по видам спорта и обеспечивает их подготовку к участию в международных спортивных соревнованиях, разрабатывает и утверждает нормативы для определения уровня физического развития различных категорий населения, организует подготовку и повышение квалификации, аттестацию физкультурно-спортивных кадров, организует разработку и издание научной, методической и популярной литературы по проблемам физической культуры и спорта, организует систему научно-информационного обеспечения физической культуры и спорта.

Органы государственной власти на местах осуществляют руководство развитием физической культуры и спорта на

подведомственной территории; финансируют из местного бюджета развитие физической культуры и спорта; способствуют созданию общественных физкультурно-спортивных объединений; оказывают содействие производству товаров физкультурно-оздоровительного, спортивного и туристского назначения на местных предприятиях: кооперируют средства юридических и физических лиц. Добровольно внесенные для расширения материальной базы физической культуры и спорта и проведения физкультурно-оздоровительных мероприятий; организуют работу среди граждан по сдаче спортивных нормативов. Создают условия по месту жительства и отдыха граждан для развития самостоятельного физкультурно-спортивного движения. Создают и финансируют детско-юношеские спортивные школы и физкультурно-спортивные учреждения, обеспечивая их необходимой учебно-материальной базой.

В управлении физкультурного движения государство, сохраняя за собой ведущее положение, всемерно способствует развитию творческой инициативы и самостоятельности членов общества, при этом Министерство культуры и спорта и его органы на местах должны совместно с заинтересованными (общественными) организациями способствовать дальнейшему развитию инициативы и общественных начал в физкультурном движении.

Развитие демократии непосредственно связано с распространением общественного начала в обществе. Переход экономики республики к рыночным отношениям, развитие системы приватизации и соответственно реформа инфраструктуры управления ставят перед государством новые задачи по привлечению всех членов общества к управленческой деятельности. Чем больше развиваются пути и формы участия членов общества в управлении отраслью, в частности, физкультурным движением, тем больше развивается их социальная активность. Проблемы развития общественных начал в физкультурном движении имелись и ранее, до установления независимости Республики, которые со временем приобрели свои специфические региональные особенности. Следует отметить, что предпосылки для развития общественных начал в управлении физкультурным движением законодательно обоснованы и для их

осуществления имеются соответствующие реальные возможности. Общественное начало часто воспринимается как бесплатная деятельность в помощь органам управления, что является односторонним представлением о данном роде деятельности.

В деятельности органов государственного управления утвердилась практика представительства добровольных спортивных обществ, самодеятельных организаций в общественных органах государственного управления, приглашение представителей общественности при обсуждении разнообразных вопросов по физической культуре и спорту. Когда общественное начало представляется в виде выступлений, высказывания мнений, рекомендации собраний общественников, а также исполнения решений государственных органов управления общественными организациями как одноразовый нерегулярный акт участия в решении отдельных проблем физкультурного движения.

Более правильным является определение общественного начала как формы привития навыков управления физкультурой и спортом, развития творческой инициативы и активности, способствующих активности в решении важнейших задач физкультурного движения.

Общественное начало в основном предполагает целенаправленную и систематическую деятельность в управлении физкультурным движением, при этом активность и последовательность придает управлению действенный характер и способствует приобретению и развитию навыков управления, что является главным условием постепенного формирования системы самоуправления физкультурным движением.

Результаты деятельности на общественных началах в физкультурном движении могут быть различными, но обязательно общественно значимыми и полезными.

Общественная (самодеятельная) форма организации работы по физической культуре и спорту характеризуется тем, что она ведется на основе выборности руководящих органов самодеятельности, добровольности, способствуя развитию творческой инициативы. Деятельность общественных физкультурных организаций непосредственно направляется профсоюзами, ДСО, спортивными

федерациями и другими общественными организациями, в системе которых они функционируют, при этом на развитие этой формы также влияют министерства, ведомства, комитеты и другие государственные учреждения.

Функции самодеятельной формы управления широка и разносторонне – это обеспечение высокого уровня спортивного совершенствования, подготовка высококвалифицированных спортсменов, правильная организация труда и отдыха, укрепление и сохранение здоровья и творческого долголетия, охват систематическими занятиями всех слоев населения. Эти две формы управления имеют различия и вместе с этим они в процессе организации управления сочетаются и дополняют друг друга.

С развитием физкультуры и спорта совершенствуются и общественные начала в управлении, а сама его деятельность постепенно приобретает решающее значение при выполнении задач физкультурного движения, превращаясь в практическую школу воспитания и приобретения опыта и навыков управления. Итак, понятие «общественное начало» определяется как активная целесообразная деятельность в управлении физкультурным движением, осуществляемая через добровольные спортивные общества и общественные организации, которые являются добровольными и в основном бесплатными, раскрывающими творческие силы и самодеятельность ее участников при выполнении задач по развитию физкультуры и спорта.

8.3. Органы общей и специальной компетенции. Олимпийский комитет в системе органов управления спортом.

К общественным физкультурно-спортивным объединениям относятся: Национальный олимпийский комитет Республики Узбекистан, физкультурно-спортивные общества, федерации, ассоциации, фонды по видам спорта, физкультурно-оздоровительные, спортивные клубы и другие общественные объединения, основной целью которых является развитие физической культуры и спорта, а также Организация содействия обороне Республики Узбекистан "В а т

а н п а р в а р" и спортивно-технические клубы, осуществляющие развитие технических и прикладных видов спорта.

Общественные физкультурно-спортивные объединения в соответствии со своими уставами организуют физкультурно-оздоровительную и спортивную работу с гражданами и осуществляют подготовку спортивного резерва. Олимпийское движение в Республике Узбекистан является частью Международного олимпийского движения и преследует цели распространения олимпийских идеалов и принципов, участия спортсменов Республики Узбекистан в Олимпийских играх.

В олимпийское движение Республики Узбекистан, возглавляемое Национальным олимпийским комитетом Республики Узбекистан, на добровольных началах входят спортсмены, федерации и ассоциации по видам спорта, Олимпийская академия, олимпийские клубы и другие физкультурно-спортивные объединения и организации. Национальный олимпийский комитет Республики Узбекистан является негосударственной некоммерческой организацией и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Республики Узбекистан Олимпийской хартией Международного олимпийского комитета и своим уставом. Осуществляет меры по юридической защите прав собственности Международного олимпийского комитета на использование олимпийских символа, девиза, флага, гимна, наименований "олимпийский", "Олимпиада" на территории Республики Узбекистан.

8.4. Менеджмент в общественных объединениях. Спортивные школы. Деятельность спортивных объединений в организации спортивных состязаний «Умид Нихоллари», «Баркамол Авлод», «Универсиада».

В Узбекистане важное значение придается формированию политических, экономических и социальных основ дальнейшего развития физической культуры как мощнейшего фактора развития культуры общества. Воспитание здорового поколения стало одной из основных задач государства при определении молодежной политики. В связи с этим был создан фонд «Соғлом авлод учун». В мае 2000 года О

л и й М а ж л и с Республики Узбекистан принял новую редакцию Закона «О физической культуре и спорте», изданы Указы Президента и постановления правительства о развитии футбола, тенниса, к у р а ш а, бокса и других видов спорта. **Особым толчком в развитии физической культуры явилось Постановление Кабинета Министров № 271 27,05,1999г. «О мерах по дальнейшему развитию физической культуры и спорта в Узбекистане», определившее основные параметры развития отрасли.**¹

Кроме того, национальная программа по подготовке кадров и система организации массового спорта в непрерывном образовании стали основополагающими факторами в формировании интеллектуальных и физических ресурсов страны. С принятием национальной программы по подготовке кадров организация и проведение регулярных массовых спортивных соревнований с охватом всей учащейся молодежи, приобрели стройную систему, последовательность и преемственность, сущность которой заключается в организации массового спорта, **состоящей из 3-х звеньев: 1 звено – игры «У м и д Н и х о л л а р и»,** (для учащихся общеобразовательных школ); **2 звено – игры «Б а р к а м о л А в л о д»** (для молодежи, обучающейся в академических лицеях и колледжах), **3 звено – «Универсиада»** (для студентов высших учебных заведений). Все эти звенья являются этапами подготовки к участию в международных соревнованиях различного ранга, чемпионатах мира и Азиатских и Олимпийских играх. Республика Узбекистан может гордиться созданием организованной системы физического воспитания всего населения от дошкольного до пожилого возраста, которая представлена в нормативных тестах «А л п о м и ш » и «Б а р ч и н о й » в сочетании с нормативами Единой спортивной классификации и учебными программами в учебных заведениях .Внедрение этих тестов и нормативов в повседневную жизнь народа позволило развернуть активную деятельность во всех звеньях физической культуры и рассматривается как фактор дальнейшего физического развития нации.

¹ <https://lex.uz/docs/300971> к постановлению Кабинета Министров от 27 мая 1999 г. № 271

Наряду с многочисленными физкультурно-спортивными мероприятиями проводятся фестивальные игры «А л п о м и ш» с участием мужского населения и «Т у м а р и с» с участием женщин.

8. 5. Фонд развития детского спорта Республики Узбекистан.

Огромным вкладом в развитие физической культуры среди детского населения является Указ Президента Республики Узбекистан от 24 октября 2002 года «О создании фонда развития детского спорта Узбекистана» и создании Попечительского Совета Фонда развития детского спорта. При организации Фонда были поставлены такие цели, как формирование здорового и гармонично развитого поколения, утверждение здорового образа жизни, ограждение детей от различных негативных воздействий, превращение детского спорта в поистине массовое, общенародное движение. Первостепенное внимание в деятельности Фонда было уделено развитию детского спорта, особенно в сельской местности, формированию его материально-технической базы, строительству сети современных детских спортивных комплексов при общеобразовательных школах, оснащению их современным спортивным оборудованием и инвентарем, а также содействию в обеспечении их эффективной эксплуатации. Следует отметить, что за прошедшие чуть более 10 лет, за счет средств Фонда, было построено 1113 объектов детского спорта. 252 новых спортивных комплекса и 861 спортивный зал в общеобразовательных школах. 84 процента из них работают в сельской местности. Осуществлена реконструкция и капитальный ремонт в 262 действующих спортивных сооружений. В настоящее время благодаря созданной материальной базе, в более 57,5 тысячи спортивных секциях занимаются спортом свыше 1 миллиона 800 тысяч детей, в результате средняя ежедневная загруженность каждого спортивного сооружения возросла до 9,2 часа.

За истекшие годы во всех областях республики построены по типовым проектам 14 крытых современных бассейнов размером 25 на 12 метров, фактически заново обустроены 13 бассейнов и осуществлен капитальный ремонт 83 бассейнов. Всего за этот период введены в эксплуатацию 110 плавательных бассейнов, таким образом, их общее количество в настоящее время составляет 203. Это стало важнейшим

условием и мощным фактором массового привлечения детей к водным видам спорта - плаванию, синхронному плаванию, прыжкам в воду и водному поло.

В результате такой целенаправленной работы в последние годы спортсмены Узбекистана достигают высоких результатов на многих международных соревнованиях по водным видам спорта.

Вопросы для самоконтроля.

1. Дайте объяснение структуре управления отраслью физической культуры и спорта.
2. Какова деятельность государственных органов управления физической культурой и спортом?
3. Какие существуют органы общей и специальной компетенции. Олимпийский комитет в системе органов управления спортом.
4. Дайте объяснение менеджменту в общественных объединениях, спортивных школах, деятельности спортивных объединений в организации спортивных состязаний «У м и д Н и х о л л а р и», «Б а р к а м о л А в л о д », «Универсиады».
5. Расскажите о деятельности Фонда развития детского спорта Республики Узбекистан.

ГЛАВА 9. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МИНИСТЕРСТВА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

9.1. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан

Об утверждении Положения о Министерстве физической культуры и спорта Республики Узбекистан. Во исполнение Указа Президента Республики Узбекистан от 5 марта 2018 года № УП-5368 «О мерах по коренному совершенствованию системы государственного управления в области физической культуры и спорта» и постановления Президента Республики Узбекистан от 5 марта 2018 года № ПП-3583 «Об организации деятельности Министерства физической культуры и спорта Республики Узбекистан» Кабинет Министров постановляет:

1. Утвердить Положение о Министерстве физической культуры и спорта Республики Узбекистан согласно приложению.

2. Министерству физической культуры и спорта Республики Узбекистан совместно с заинтересованными министерствами и ведомствами в месячный срок привести принятые ими нормативно-правовые акты в соответствие с настоящим постановлением.

3. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на заместителя Премьер-министра Республики Узбекистан К.В. Акмалова и министра физической культуры и спорта Республики Узбекистан Ш. Х. И с р а и л о в а.

Премьер-министр Республики Узбекистан А. АРИПОВ г. Ташкент,
18 мая 2018 г., № 369

ПРИЛОЖЕНИЕ к постановлению Кабинета Министров от 18 мая 2018 года № 369

ПОЛОЖЕНИЕ о Министерстве физической культуры и спорта Республики Узбекистан

Глава 1. Общие положения.

1. Настоящее Положение регламентирует статус, основные задачи, функции, права, ответственность, порядок организации деятельности и отчетности Министерства физической культуры и

спорта Республики Узбекистан (далее — Министерство), а также функциональные обязанности и ответственность его руководителей.

2. Министерство является уполномоченным органом государственного управления, ответственным за разработку и практическую реализацию государственной политики в области физической культуры и спорта.

3. Министерство подчиняется Кабинету Министров Республики Узбекистан.

4. Министерство в своей деятельности руководствуется Конституцией и законами Республики Узбекистан, постановлениями палат О л и й М а ж л и с а Республики Узбекистан, указами, постановлениями и распоряжениями Президента Республики Узбекистан, постановлениями и распоряжениями Кабинета Министров Республики Узбекистан, а также настоящим Положением и иными актами законодательства.

5. Решения Министерства, принятые в пределах его полномочий, являются обязательными для исполнения органами государственного и хозяйственного управления, органами исполнительной власти на местах, другими организациями и их должностными лицами, а также гражданами.

6. Министерство, его территориальные подразделения и организации, входящие в его структуру, являются юридическими лицами, имеют печать и бланки с изображением Государственного герба Республики Узбекистан и своим наименованием на государственном языке, самостоятельный баланс, казначейские лицевые счета в Казначействе Министерства финансов Республики Узбекистан, банковские счета, в том числе в иностранной валюте.

7. Официальное наименование Министерства:

а) на государственном языке:

полное — O‘z b e k i s t o n R e s p u b l i k a s i J i s m o n i y t a r b i y a v a s p o r t v a z i r l i g i, сокращенное — S p o r t v a z i r l i g i;

б) на русском языке:

полное — Министерство физической культуры и спорта Республики Узбекистан, сокращенное — Министерство спорта;

в) на английском языке:

полное — Ministry of physical culture and sport of the Republic of Uzbekistan, сокращенное — Ministry of sports.

8. Местонахождение (почтовый адрес) Министерства:

Республика Узбекистан, город Ташкент, улица А. Кодирий, дом 2.

9. 2. Глава 2. Система Министерства.

9. В систему Министерства входят:

центральный аппарат Министерства;

Министерство физической культуры и спорта Республики Каракалпакстан, управления физической культуры и спорта областей и города Ташкента, отделы физической культуры и спорта районов (городов);

подведомственные организации со статусом юридического лица:

Фонд развития физической культуры и спорта и его региональные филиалы;

Государственное предприятие «Центр сертификации и компьютеризации»;

Узбекский государственный университет физической культуры и спорта;

Центр научно-методического обеспечения, переподготовки и повышения квалификации специалистов по физической культуре и спорту при Министерстве физической культуры и спорта Республики Узбекистан;

Республиканский центр развития водных видов спорта;

Музей олимпийской славы;

республиканские школы высшего спортивного мастерства по спортивным единоборствам, по спортивным играм, по зимним и сложным техническим видам спорта, по гимнастике, по водным видам спорта, по легкой атлетике, по конному спорту;

Республиканская юношеская школа высшего спортивного мастерства;

Республиканская специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва по гимнастике;

Республиканская теннисная школа олимпийского резерва;

Республиканская специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва по гребным видам спорта;

Республиканская специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва по шахматам;

Республиканская специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва по водным видам спорта;

Республиканская специализированная школа-интернат олимпийского резерва;

**Государственное предприятие «Редакция газеты «Спорт»»;
спортивные школы высшего спортивного мастерства;
специализированные школы-интернаты олимпийского резерва;**

государственные специализированные школы-интернаты по видам спорта;

специализированные детско-юношеские спортивные школы по видам спорта;

детско-юношеские спортивные школы.

9. 3. Глава 3. Задачи и функции Министерства

§ 1. Задачи Министерства

Основными задачами Министерства являются:

реализация единой государственной политики в области физической культуры и спорта, направленной на приобщение широких слоев населения к занятиям спортом и ведению здорового образа жизни, воспитание физически здорового подрастающего поколения, развитие спортивной индустрии и инфраструктуры, обеспечение достойного представления страны в области спорта высших достижений на международной спортивной арене;

координация деятельности физкультурно-спортивных обществ и клубов министерств и ведомств, а также организационно-методическое руководство деятельностью преподавателей и инструкторов физической культуры дошкольных образовательных учреждений, общеобразовательных школ, академических лицеев, профессиональных и высших образовательных учреждений республики;

организация совместно с органами государственной власти на местах, органами самоуправления граждан, физкультурно-спортивными обществами, образовательными учреждениями, общественными организациями широкомасштабной работы по популяризации среди населения, особенно молодежи, занятий физической культурой и спортом;

всемерное развитие детского спорта путем широкого вовлечения детей в регулярные занятия спортом, повышения качества детского спортивного образования, дальнейшего расширения сети детских спортивных объектов во всех регионах, особенно в сельских и отдаленных районах;

Осуществление взаимодействия с Национальным олимпийским комитетом Узбекистана, спортивными федерациями (ассоциациями) в создании эффективной системы отбора. Подготовки и повышения мастерства перспективных спортсменов, формирования из их числа качественного спортивного резерва и составов сборных команд страны для обеспечения успешного участия в Олимпийских, Паралимпийских и Азиатских играх, чемпионатах мира, Азии и других международных соревнованиях и турнирах;

Стимулирование и поддержка развития в стране профессионального и массового спорта, в том числе игровых и зимних видов. Внедрения современных технологий в процесс спортивной подготовки с учетом передового международного опыта, повышения уровня и качества национальных чемпионатов по всем видам спорта, организации международных и региональных соревнований, а также принятие системных мер по противодействию нездоровой спортивной конкуренции и применению запрещенных субстанций и (или) запрещенных методов;

Развитие и укрепление материально-технической базы физкультурно-оздоровительных и спортивных организаций, объектов и сооружений по направлениям массового, детского и профессионального спорта, обеспечение максимального и эффективного их использования, участие в разработке предложений по организации и расширению производства отечественного спортивного оборудования и инвентаря;

Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в области физической культуры и спорта, обеспечение высококвалифицированными тренерами и другими спортивными специалистами физкультурно-оздоровительных и спортивных организаций, образовательных и спортивно-образовательных учреждений;

Расширение и укрепление международных и межгосударственных спортивных связей, организация работы по привлечению иностранных инвестиций и грантов, содействие в организации популярных спортивных программ, издание массовой литературы и выпуск тематических видео- и киноматериалов в области физической культуры и спорта.

§ 2. Функции Министерства.

Министерство в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции:

1) в сфере реализации единой государственной политики в области физической культуры и спорта, направленной на приобщение широких слоев населения к занятиям спортом и ведению здорового образа жизни, воспитания физически здорового подрастающего поколения, развития спортивной индустрии и инфраструктуры, обеспечение достойного представления страны в области спорта высших достижений на международной спортивной арене:

координирует работу министерств, ведомств, органов исполнительной власти на местах и других организаций в сфере физической культуры и спорта;

разрабатывает предложения по совершенствованию законодательства и в установленном порядке представляет их в Кабинет Министров для рассмотрения;

осуществляет в пределах своих полномочий разработку и утверждает нормативно-правовые акты, а также спортивные нормативы в области физической культуры и спорта;

осуществляет мониторинг за исполнением законодательства о физической культуре и спорте, а также проводит анализ развития

физической культуры и спорта, формирует ежегодные прогнозы по их дальнейшему развитию в стране;

разрабатывает и в установленном порядке утверждает целевые программы по развитию физической культуры и спорта, программно-методические и другие нормативные документы, касающиеся сферы физической культуры и спорта, обеспечивает их исполнение;

содействует совместно с заинтересованными министерствами, ведомствами и другими организациями развитию научных исследований в области физической культуры и спорта, а также физического воспитания населения, внедряет результаты научных исследований в практику и координирует проведение этой работы;

решает совместно с другими органами государственного управления вопросы социальной защиты деятелей физической культуры и спорта, в том числе спортсменов, тренеров, ветеранов спорта и других специалистов;

определяет приоритеты развития видов спорта в стране;

ведет реестр спортивных федераций (ассоциаций), определяет порядок его ведения;

разрабатывает и утверждает Единую спортивную классификацию по видам спорта, а также положение о ней, порядок признания видов спорта и спортивных дисциплин, ведения их реестра;

формирует и вносит на утверждение в Кабинет Министров Республики Узбекистан Календарный план спортивных и физкультурно-массовых мероприятий международного и республиканского уровней, совместно с заинтересованными организациями обеспечивает их финансирование и проведение;

утверждает порядок эксплуатации физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений, а также организует выдачу их паспортов;

организует в установленном порядке выдачу разрешений на занятие тренерской деятельностью;

организует в установленном порядке выдачу спортивных паспортов спортсменов, а также обеспечивает функционирование единой системы их учета;

разрабатывает совместно с заинтересованными министерствами, ведомствами и другими организациями предложения по развитию спортивной индустрии и инфраструктуры в стране;

2) в сфере координации деятельности физкультурно-спортивных обществ и клубов министерств и ведомств, а также организационно-методического руководства деятельностью преподавателей и инструкторов физической культуры дошкольных образовательных учреждений, общеобразовательных школ, академических лицеев, профессиональных и высших образовательных учреждений республики:

разрабатывает методические указания, учебные, методические пособия и другие научно-методические материалы по организации учебно-тренировочного процесса для преподавателей и инструкторов физической культуры дошкольных образовательных учреждений, общеобразовательных школ, академических лицеев, профессиональных и высших образовательных учреждений республики;

разрабатывает и утверждает критерии оценки деятельности физкультурно-спортивных обществ и клубов министерств и ведомств, преподавателей и инструкторов физической культуры дошкольных образовательных учреждений, общеобразовательных школ, академических лицеев, профессиональных и высших образовательных учреждений республики;

проводит разъяснительную работу по методике проведения учебно-тренировочных занятий по видам спорта для преподавателей и инструкторов физической культуры дошкольных образовательных учреждений, общеобразовательных школ, академических лицеев, профессиональных и высших образовательных учреждений республики;

организует среди учащихся общеобразовательных школ внеклассные спортивные кружки и секционные занятия с привлечением преподавателей физической культуры для дальнейшего участия в региональных спортивных соревнованиях, с целью отбора (селекции) талантливой молодежи и формирования спортивного резерва детско-юношеских спортивных школ;

организует среди учащихся академических лицеев, профессиональных образовательных учреждений внеклассные спортивные кружки и секционные занятия по олимпийским и национальным видам спорта с привлечением преподавателей физической культуры и тренеров по видам спорта для дальнейшего участия в региональных и республиканских спортивных соревнованиях, с целью отбора (селекции) талантливой молодежи и формирования спортивного резерва специализированных детско-юношеских спортивных школ;

организует в высших образовательных учреждениях студенческие спортивные клубы и команды по олимпийским и национальным видам спорта для дальнейшего участия в республиканских и международных спортивных соревнованиях, с целью отбора (селекции) талантливой молодежи и формирования спортивного резерва национальных сборных команд и республиканских школ высшего спортивного мастерства по видам спорта;

3) в сфере организации совместно с органами государственной власти на местах, органами самоуправления граждан, физкультурно-спортивными обществами, образовательными учреждениями, общественными организациями широкомасштабной работы по популяризации среди населения, особенно молодежи, занятий физической культурой и спортом:

осуществляет совместно с органами государственного управления, органами государственной власти на местах, органами самоуправления граждан, физкультурно-спортивными организациями, средствами массовой информации организацию работы по популяризации занятий физической культурой и спортом;

содействует организации и проведению спортивных и физкультурно-массовых мероприятий среди широких слоев населения;

организует на регулярной основе проведение в городах и районах спортивно-массовых и физкультурно-оздоровительных мероприятий, в том числе народных игр и соревнований по национальным видам спорта среди населения, особенно молодежи, женщин, пожилых людей и сельских жителей;

оказывает всестороннее содействие развитию национальных видов спорта и народных игр Узбекистана, в установленном порядке обеспечивает финансирование организации и проведения в стране и за рубежом спортивных соревнований по национальным видам спорта, физкультурно-массовых мероприятий по народным играм, а также широкой пропаганде и развитию национальных видов спорта на международной спортивной арене;

4) в сфере всемерного развития детского спорта путем широкого вовлечения детей в регулярные занятия спортом, повышения качества детского спортивного образования, дальнейшего расширения сети детских спортивных объектов во всех регионах, особенно в сельских и отдаленных районах:

обеспечивает массовость занятий физической культурой и спортом среди детей как важнейшее условие формирования физического и духовно здорового подрастающего поколения, привития ему стремления к здоровому образу жизни и любви к спорту;

осуществляет меры по развитию материально-технической и ресурсной базы детского спорта;

обеспечивает организацию поездок и участие одаренной молодежи и деятелей спорта в смотрах, конкурсах, и других мероприятиях, проводимых в области физической культуры и спорта на международном и республиканском уровне;

участвует совместно с органами государственного управления, органами государственной власти на местах в организации и проведении игр трехступенчатой системы соревнований «Умид Нихоллари», «Баркамол Авлод» и «Универсиада»;

5) в сфере осуществления взаимодействия с Национальным олимпийским комитетом Узбекистана, спортивными федерациями (ассоциациями) в создании эффективной системы отбора, подготовки и повышения мастерства перспективных спортсменов. Формирования из их числа качественного спортивного резерва и составов сборных команд страны для обеспечения успешного участия в Олимпийских, Паралимпийских и Азиатских играх, чемпионатах мира, Азии и других международных соревнованиях и турнирах:

утверждает составы спортивных сборных команд Республики Узбекистан и их ближайших резервов, формирует спортивные делегации Узбекистана, обеспечивает их подготовку и участие в международных спортивных соревнованиях и физкультурно-массовых мероприятиях;

вносит совместно с Национальным олимпийским комитетом Узбекистана предложения по созданию спортивных и антидопинговых центров, образовательных учреждений и научных организаций в области физической культуры и спорта и обеспечивает организацию их деятельности;

способствует развитию деятельности Национального олимпийского комитета Узбекистана, спортивных федераций (ассоциаций) и других негосударственных некоммерческих организаций в области физической культуры и спорта;

организует совместно с Национальным олимпийским комитетом Узбекистана, федерациями и ассоциациями по видам спорта комплекс мероприятий по реализации непрерывной системы отбора, подготовки и повышению мастерства талантливых и перспективных спортсменов для дальнейшего формирования спортивного резерва;

обеспечивает в установленном порядке проведение международных и республиканских, спортивных и физкультурно-массовых мероприятий. Содержание спортсменов, тренеров и других специалистов, организацию подготовки спортсменов, спортивных сборных команд Республики Узбекистан и их участие в Олимпийских, Параолимпийских и Азиатских играх, чемпионатах, кубках и первенствах мира, Азии и других международных спортивных состязаниях, оплату членских взносов за участие в международных организациях;

б) в сфере стимулирования и поддержки развития в стране профессионального и массового спорта, в том числе игровых и зимних видов, внедрения современных технологий в процесс спортивной подготовки с учетом передового международного опыта. Повышения уровня и качества национальных чемпионатов по всем видам спорта, организации международных и региональных соревнований, а также принятия системных мер по

противодействию нездоровой спортивной конкуренции и применению запрещенных субстанций и (или) запрещенных методов:

вносит совместно с органами государственного управления, органами государственной власти на местах, Национальным олимпийским комитетом Узбекистана, федерациями и ассоциациями по видам спорта предложения по организации и дальнейшему развитию профессионального и массового спорта в стране;

проводит работу по подготовке спортсменов высокой квалификации и спортивного резерва, координирует развитие и специализацию спортивных школ, клубов и центров спортивной подготовки независимо от их ведомственной подчиненности;

изучает достижения мирового научно-технического прогресса, передового опыта развития физической культуры и спорта в зарубежных странах, внедряет эти достижения в республике;

обеспечивает участие спортсменов сборных команд Республики Узбекистан по видам спорта в международных спортивных состязаниях и физкультурно-массовых мероприятиях, финансируемых за счет средств Государственного бюджета Республики Узбекистан, собственных средств спортивных федераций (ассоциаций) и Национального олимпийского комитета Узбекистана;

награждает ведомственными нагрудными знаками наиболее отличившихся работников в сфере физической культуры и спорта, а также иных лиц, способствовавших развитию физической культуры и спорта в Республике Узбекистан; утверждает порядок присвоения спортивных званий, спортивных разрядов и квалификационных категорий; подготавливает и вносит в установленном порядке предложения об учреждении премий и присвоение почетных званий Республики Узбекистан за выдающиеся достижения в области спорта; вносит в установленном порядке представления к награждению государственными наградами Республики Узбекистан работников и специалистов сферы физической культуры и спорта за их многолетнюю и эффективную деятельность, особые отличия, заслуги и предоставление рекомендаций;

7) в сфере развития и укрепления материально-технической базы физкультурно-оздоровительных и спортивных организаций, объектов и сооружений по направлениям массового, детского и профессионального спорта, обеспечения максимального и эффективного их использования, участия в разработке предложений по организации и расширению производства отечественного спортивного оборудования и инвентаря:

обеспечивает спортсменов и членов спортивных сборных команд Республики Узбекистан спортивным инвентарем, оборудованием, а также экипировкой; вносит предложения по совершенствованию деятельности и строительству новых объектов и сооружений по направлениям массового, детского и профессионального спорта, обеспечению максимального и эффективного их использования; оказывает содействие в организации производства товаров физкультурно-оздоровительного и спортивного назначения; оказывает содействие подведомственным организациям в развитии их материально-технической базы и организации информационного обеспечения, консультирования, подготовки и переподготовки кадров и привлечении других видов помощи;

8) в сфере организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в области физической культуры и спорта, обеспечения высококвалифицированными тренерами и другими спортивными специалистами физкультурно-оздоровительных и спортивных организаций, образовательных и спортивно-образовательных учреждений:

по результатам конкурсов, организуемых совместно с высшими образовательными учреждениями, назначает на должность и освобождает от должности преподавателей (заведующих кафедрами) физической культуры государственных учреждений высшего образования; обеспечивает повышение квалификации, переподготовку, стажировку и аттестацию кадров в области физической культуры и спорта, в том числе за рубежом; обеспечивает подготовку, направление и прием коллективов, специалистов, деятелей спорта, а также спортсменов и других представителей в области физической культуры и спорта независимо от их ведомственной принадлежности для участия

в международных конкурсах, фестивалях, спортивных соревнованиях и других мероприятиях за рубежом; оказывает содействие, в том числе финансовое, в привлечении иностранных специалистов в области физической культуры и спорта;

9) в сфере расширения и укрепления международных и межгосударственных спортивных связей, организации работы по привлечению иностранных инвестиций и грантов, содействия в организации популярных спортивных программ, издания массовой литературы и выпуска тематических видео- и киноматериалов в области физической культуры и спорта:

организует разработку и издание научной, учебной, научно-популярной и массовой литературы по физической культуре и спорту, а также выпуск фото- и видеоматериалов в области физической культуры и спорта; устанавливает и развивает международные спортивные связи, представляет интересы Республики Узбекистан во взаимоотношениях с международным спортивным сообществом; разрабатывает международные проекты по сотрудничеству и участвует в привлечении иностранных инвестиций и грантов в области физической культуры и спорта, обеспечивает выполнение международных договоров Республики Узбекистан; оказывает содействие одаренной молодежи в области спорта в ее направлении на учебу и стажировку за рубежом; проводит конференции, выставки и спортивные соревнования, организует работу по привлечению в сферу спорта иностранных инвестиций и грантов; участвует совместно с заинтересованными структурами в организации популярных спортивных программ, издания массовой литературы и выпуске тематических видео- и киноматериалов в области физической культуры и спорта; приглашает известных деятелей спорта, ведущих педагогов-специалистов республики и зарубежных стран для преподавания и проведения мастер-классов в отечественных спортивных образовательных учреждениях.¹

¹ www.lex.uz

Указа Президента Республики Узбекистан от 5 марта 2018 года № УП-5368 «О мерах по коренному совершенствованию системы государственного управления в области физической культуры и спорта» и постановления Президента Республики Узбекистан от 5 марта 2018 года № ПП-3583 «Об организации деятельности Министерства физической культуры и спорта Республики Узбекистан» Кабинет Министров

Примечание. Деятельность центрального аппарата Министерства физической культуры и спорта Республики Узбекистан, их задачи и функции, работа районных ведомств, деятельность системы Министерства автономной республики Каракалпакстана их задачи и функции будут представлены отдельным пособием для самостоятельной работы студентов

Вопросы для самоконтроля

1. Когда было принято Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «Об утверждении Положения о Министерстве физической культуры и спорта Республики Узбекистан»?
2. Дайте определение деятельности системы Министерства.
3. Какие задачи поставлены перед Министерством?
4. Какие функции определены перед Министерством?

ГЛАВА 10. ОБЩЕСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

10. 1. Органы общей и специальной компетенции.

Олимпийский комитет в системе органов управления спортом

На основе углубления, специализации и кооперации труда в Узбекистане сформировалась совокупность организаций физкультурно-спортивной направленности в виде общественных объединений, коммерческих и некоммерческих негосударственных организаций и государственных учреждений.

Управление каждой отраслью народного хозяйства предполагает определение ее границ, которые определяются ведомственной принадлежностью тому или иному органу управления независимо от характера выполняемых предприятиями, учреждениями и организациями функций.

В Республике Узбекистан систему социального управления образуют государственные органы и общественные организации. В нашей республике функционируют две формы руководства физической культурой и спортом: государственная и общественная формы.

В Республике Узбекистан созданы законодательные основы, определяющие состав и функции государственных и общественных организаций, проводящих работу по физической культуре и спорту. (перечислить директивные документы).

Министерство по делам культуры и спорта Республики Узбекистан разрабатывает и в установленном порядке утверждает целевые программы по развитию культуры и спорта, программно-методические и другие нормативные документы, касающиеся сферы культуры и спорта, обеспечивает их правильное исполнение, утверждает составы сборных команд страны по видам спорта и обеспечивает их подготовку к участию в международных спортивных соревнованиях, разрабатывает и утверждает нормативы для определения уровня физического развития различных категорий населения, организует подготовку и повышение квалификации, аттестацию физкультурно-спортивных кадров, организует разработку и издание научной, методической и популярной литературы по проблемам физической культуры и спорта, организует

систему научно-информационного обеспечения физической культуры и спорта.

10. 2. Менеджмент в общественных объединениях

В управлении физкультурного движения государство, сохраняя за собой ведущее положение, всемерно способствует развитию творческой инициативы и самостоятельности членов общества, при этом Министерство культуры и спорта и его органы на местах должны совместно с заинтересованными (общественными) организациями способствовать дальнейшему развитию инициативы и общественных начал в физкультурном движении.

Развитие демократии непосредственно связано с распространением общественного начала в обществе. Переход экономики республики к рыночным отношениям, развитие системы приватизации и соответственно реформа инфраструктуры управления ставят перед государством новые задачи по привлечению всех членов общества к управленческой деятельности. Чем больше развиваются пути и формы участия членов общества в управлении отраслью, в частности, физкультурным движением, тем больше развивается их социальная активность.

Проблемы развития общественных начал в физкультурном движении имелись и ранее, до установления независимости Республики, которые со временем приобрели свои специфические региональные особенности.

Следует отметить, что предпосылки для развития общественных начал в управлении физкультурным движением законодательно обоснованы и для их осуществления имеются соответствующие реальные возможности. Общественное начало часто воспринимается как бесплатная деятельность в помощь органам управления, что является односторонним представлением о данном роде деятельности.

В деятельности органов государственного управления утвердилась практика представительства добровольных спортивных обществ, самостоятельных организаций в общественных органах государственного управления, приглашение представителей общественности при обсуждении разнообразных вопросов по

физической культуре и спорту. Когда общественное начало представляется в виде выступлений, высказывания мнений, рекомендации собраний общественников, а также исполнения решений государственных органов управления общественными организациями как одноразовый нерегулярный акт участия в решении отдельных проблем физкультурного движения.

Более правильным является определение общественного начала как формы привития навыков управления физкультурой и спортом, развития творческой инициативы и активности, способствующих активности в решении важнейших задач физкультурного движения.

Общественное начало в основном предполагает целенаправленную и систематическую деятельность в управлении физкультурным движением, при этом активность и последовательность придает управлению действенный характер и способствует приобретению и развитию навыков управления, что является главным условием постепенного формирования системы самоуправления физкультурным движением.

Результаты деятельности на общественных началах в физкультурном движении могут быть различными, но обязательно общественно значимыми и полезными.

Общественная (самодеятельная) форма организации работы по физической культуре и спорту характеризуется тем, что она ведется на основе выборности руководящих органов самодеятельности, добровольности, способствуя развитию творческой инициативы.

10. 3. Деятельность спортивных федераций и ассоциаций.

Деятельность общественных физкультурных организаций непосредственно направляется профсоюзами, ДСО, спортивными федерациями и другими общественными организациями, в системе которых они функционируют, при этом на развитие этой формы также влияют министерства, ведомства, комитеты и другие государственные учреждения.

Функции самодеятельной формы управления широка и разносторонне – это обеспечение высокого уровня спортивного совершенствования, подготовка высококвалифицированных

спортсменов, правильная организация труда и отдыха, укрепление и сохранение здоровья и творческого долголетия, охват систематическими занятиями всех слоев населения.

Эти две формы управления имеют различия и вместе с этим они в процессе организации управления сочетаются и дополняют друг друга.

С развитием физкультуры и спорта совершенствуются и общественные начала в управлении, а сама его деятельность постепенно приобретает решающее значение при выполнении задач физкультурного движения, превращаясь в практическую школу воспитания и приобретения опыта и навыков управления.

Итак, понятие «общественное начало» определяется как активная целесообразная деятельность в управлении физкультурным движением, осуществляемая через добровольные спортивные общества и общественные организации, которые являются добровольными и в основном бесплатными, раскрывающими творческие силы и самодеятельность ее участников при выполнении задач по развитию физкультуры и спорта.

К общественным физкультурно-спортивным объединениям относятся Национальный олимпийский комитет Республики Узбекистан, физкультурно-спортивные общества, федерации, ассоциации, фонды по видам спорта, физкультурно-оздоровительные, спортивные клубы и другие общественные объединения, основной целью которых является развитие физической культуры и спорта, а также Организация содействия обороне Республики Узбекистан "В а т а н п а р в а р" и спортивно-технические клубы, осуществляющие развитие технических и прикладных видов спорта.

Общественные физкультурно-спортивные объединения в соответствии со своими уставами организуют физкультурно-оздоровительную и спортивную работу с гражданами и осуществляют подготовку спортивного резерва.

Олимпийское движение в Республике Узбекистан является частью Международного олимпийского движения и преследует цели распространения олимпийских идеалов и принципов, участия спортсменов Республики Узбекистан в Олимпийских играх.

В олимпийское движение Республики Узбекистан, возглавляемое Национальным олимпийским комитетом Республики Узбекистан, на добровольных началах входят спортсмены, федерации и ассоциации по видам спорта, Олимпийская академия, олимпийские клубы и другие физкультурно-спортивные объединения и организации. Национальный олимпийский комитет Республики Узбекистан является негосударственной некоммерческой организацией и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, Олимпийской хартией Международного олимпийского комитета и своим уставом, а также осуществляет меры по юридической защите прав собственности Международного олимпийского комитета на использование олимпийских символа, девиза, флага, гимна, наименований "олимпийский", "Олимпиада" на территории Республики Узбекистан. В Узбекистане важное значение придается формированию политических, экономических и социальных основ дальнейшего развития физической культуры как мощнейшего фактора развития культуры общества.

В мае 2000 года О л и й М а ж л и с Р У з. принял новую редакцию Закона «О физической культуре и спорте», изданы Указы Президента и постановления правительства о развитии футбола, тенниса, к у р а ш а, бокса и других видов спорта. Особым толчком в развитии физической культуры явилось Постановление Кабинета Министров №271 «О мерах по дальнейшему развитию физической культуры и спорта в Узбекистане», определившее основные параметры развития отрасли.

Кроме того, национальная программа по подготовке кадров и система организации массового спорта в непрерывном образовании стали основополагающими факторами в формировании интеллектуальных и физических ресурсов страны. С принятием национальной программы по подготовке кадров организация и проведение регулярных массовых спортивных соревнований с охватом всей учащейся молодежи.

Огромным вкладом в развитие физической культуры среди детского населения является Указ Президента Р У з. от 24 октября 2002 года «О создании фонда развития детского спорта Узбекистана» и создании Попечительского Совета Фонда развития детского спорта.

При организации Фонда были поставлены такие цели, как формирование здорового и гармонично развитого поколения, утверждение здорового образа жизни, ограждение детей от различных негативных воздействий, превращение детского спорта в поистине массовое, общенародное движение.

Первостепенное внимание в деятельности Фонда было уделено развитию детского спорта, особенно в сельской местности, формированию его материально-технической базы, строительству сети современных детских спортивных комплексов при общеобразовательных школах, оснащению их современным спортивным оборудованием и инвентарем, а также содействию в обеспечении их эффективной эксплуатации.

Вопросы для самоконтроля.

1. Органы общей и специальной компетенции. Олимпийский комитет в системе органов управления спортом
2. Менеджмент в общественных объединениях
3. Деятельность спортивных федераций и ассоциаций.
4. Организация оздоровительной и спортивной работы среди населения общественными объединениями.

ГЛАВА 11. РОЛЬ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В РАЗВИТИИ ВИДОВ СПОРТА

11. 1. Развитие менеджмента в спорте.

В современной науке под «менеджментом» понимается процесс руководства или управления работником, рабочей группой, коллективом, различными организациями, действующими в условиях рыночной экономики. Спортивный менеджмент представляет собой самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение целей физкультурно-спортивной организации, которая действует в условиях рынка путем рационального использования материальных, трудовых информационных ресурсов. Иными словами, спортивный менеджмент – рассматривается как теория и практика эффективного управления организациями спортивной отрасли в рыночных условиях. Зарубежные учебники представляют нам менеджера как руководителя, занимающего постоянную должность в организации и наделенного полномочиями в области принятия решений по вопросам ее деятельности в рыночных условиях. О работе менеджера судят не по тому, что он делает, а по тому, как он побуждает к работе других людей. Менеджер – это наемный управляющий даже в тех случаях, когда мы говорим о Сергее Куценко или Алексее Ф е р г ю с с о н е. Управленческая деятельность - один из важнейших факторов функционирования и развития физической культуры и спорта. Исторически в нашей стране так сложилось, что управлением в спорте занимались тренеры, инструкторы, методисты. Они зачастую совмещали учебно-воспитательную работу с управлением клубом, спортивным обществом, спортивной федерацией, хотя их должностные инструкции не предусматривали выполнение ими таких обязанностей. Если подходить к истории спортивного менеджмента широко, то первыми спортивными менеджерами были еще римляне-владельцы гладиаторов, а также агенты всемогущей китайской якудзы, устраивавших поединки лучших бойцов Дальнего Востока (говорят, делают они это и по сей день). Однако настоящие спортивные управленцы появились лишь в конце XIX века, когда мир охватило массовое увлечение спортом и спортивными состязаниями. Уже тогда в

около спортивных кругах выделились спортивные администраторы (или агенты) и, собственно, менеджеры. Администраторы избавляли титулованных спортсменов (прежде всего боксеров или силачей) от общения с бюрократическими структурами всевозможных ассоциаций и союзов. Менеджеры же, выделившись из среды администраторов, постепенно приобретали над спортсменами власть – именно они решали, где спортсмену выступать, с каким противником соревноваться, какой газете давать или не давать интервью, инвентарем какой фирмы-производителя пользоваться. Более того, доходы менеджеров постепенно превысили гонорары спортсменов.

Примером тому можно привести одного из самых удачливых шахматных менеджеров Сильвио Д а н а и л о в ы м. Начинал одновременно и как тренер, и как менеджер, без особого уклона в коммерческую сторону. В его обязанности входило опекать Топалова во всем: обеспечивать участие в турнирах, заказывать авиабилеты, бронировать гостиницу и даже решать, где и что кушать.

На сегодняшний день спортивный менеджмент имеет еще больше направлений: «администрирование в области спорта», «спортивный туризм», «индустрия спортивных товаров», «менеджер легкоатлетического спорта», «спортивная экономика» и др. У одного спортсмена могут быть сразу несколько менеджеров, каждый из которых будет «прикрывать» свое направление – один занимается питанием спортсмена, второй – его обмундированием, третий берет на себя всю бухгалтерию и экономику, четвертый решает вопросы по юридической части. Спортивными менеджерами становятся по разному. Классический для Запада семидесятых – восьмидесятых годов вариант: бывший тренер или спортсмен заканчивает экономический факультет и бросается в гущу спортивного бизнеса. Кстати, еще лет тридцать назад менеджер любой западной команды или спортсмена немногим отличался по внешнему виду от тренера – те же трико и спортивная шапочка. В Советском Союзе спортивными менеджерами становились в основном военные – силовые ведомства создали такие «все спортивные» клубы, как ЦСКА, «Динамо» и «Спартак». И именно офицеры МВД, КГБ и Министерства Обороны занимались «хозяйственным обеспечением спортивной деятельности». В

восьмидесятых годах в Европе стали появляться учебные заведения, готовящие спортивных менеджеров по программам МВА или по национальным образовательным стандартам. Этот период совпал по времени с началом коммерциализации футбола, превращения его в доходный бизнес. Лидером в этом процессе является Великобритания, где работает единственная в мире специализированная МВА-программа в Университете Ливерпуля (ее основатель – британский футбольный гуру Р о г а н Тейлор). Среди ее выпускников такие известные персоны в мире спортивного бизнеса, как руководитель отдела маркетинга английской футбольной ассоциации (АФА) Джеймс У о р р е л, директор по футболу телекомпании «С к а й ТВ» Роберт Э л ь с т о у н, профессор Белградской академии спорта Милан Томич. Важное отличие МВА от аналогичных учебных заведений, скажем, в США и Канаде, специализированных прежде всего на менеджменте в бейсболе, боксе и гольфе – универсальность: отучившись в Швейцарии или в Великобритании, вы с успехом сможете взять на себя «хозчасть» отечественной футбольной команды. И самое главное, эти учебные заведения готовят именно менеджеров, а не тренеров или диетологов. Учебные заведения, готовящие спортивных менеджеров, существуют во всех странах Европы. Однако наиболее продвинутыми в этой области считаются Великобритания. Стремительная профессионализация спорта высших достижений потребовала прихода в него людей с определенными знаниями и навыками. Наиболее ярко эта тенденция выявилась в футболе. Имена Питера Кеньона, Ули Х е н е с с а, Ф л о р е н т и н о Переса ныне известны всему спортивному миру. Сейчас практически во всех ведущих клубах британской футбольной премьер-лиги («Арсенал», «Челси», «Манчестер Юнайтед», «Ливерпуль», «Ньюкасл» и др.) работают МВА, среди которых есть не только ученики Р. Тейлора, но и выпускники «обычных» бизнес-школ. В континентальной части Европы число МВА меньше, но тенденция к их росту заметна в Германии, Нидерландах, Испании, Италии, а после 2002 г. в Японии, Южной Корее и КНР. Как правило, на МВА-программах по футболу учатся менеджеры команд, которые затем продолжают деятельность в своих же клубах или трудоустраиваются в национальных футбольных федерациях,

различных общественных организациях, напрямую связанных с футболом и пр. Средний годовой доход МВА по управлению футбольным клубом в Англии составляет не менее 150 тыс. фунтов стерлингов.

11. 2. Кадровый персонал.

Кто такие спортивные менеджеры и чем они занимаются. Спортивная организация имеет определенную внутреннюю структуру, основанную на специфике того или иного вида спорта. В ней есть управления, департаменты, отделы, группы, команды. Иными словами, в спортивной организации существуют различные виды управленческой деятельности. Вместе с ними появляется структура взаимоотношений и подчиненности. Это значит, что менеджеры бывают разных уровней и задачи они решают разные. Менеджеров, как правило, принято подразделять на три основные группы:

- стратегический уровень (*t o p m a n a g e r*) - это руководители спортивных школ, спорткомплексов, президенты спортивных клубов и федераций и т.п.;

- тактический уровень (*m i d d l e m a n a g e r*) - руководители управлений, самостоятельных отделов и т.п.;

- исполнительский уровень (*e n t r y m a n a g e r*) – тренеры, начальники команд, медицинский персонал. Спортивных менеджеров подразделяют и по видам профессиональной деятельности: генеральный менеджер, менеджер по персоналу организации, менеджер по рекламе, менеджер по маркетингу, менеджер-представитель спортсмена.

11. 2. 1. Функции спортивного менеджера.

Спортивные менеджеры, являясь субъектом управленческой деятельности, выполняют в организации ряд своеобразных функций. Среди них выделяются три ключевые функции. 1. Функция принятия решения. Именно менеджер определяет направление деятельности организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки. Право принятия управленческих решений

имеет только менеджер, но он же и несет ответственность за последствия. Пример: Николай Дмитриевич Черный - инженер по образованию, альпинист по призванию, философ по складу ума. "Лучшие черты этого человека, данные ему природой и приобретенные в альпинизме, сконцентрировались для принятия решения в ситуации трагического для всякого альпиниста выбора. Во время восхождения на пик Коммунизма в 1986 г. на высоте 7,000 м. двое еще способных двигаться при товарище, который на глазах перестает подавать признаки жизни): он приказал Першину и Антипову идти вниз.

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

3. Функция руководителя. Менеджер выступает в качестве руководителя спортивной организации, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов спортивной организации на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, выступающего в качестве представителя организации во взаимодействии с другими организациями. Пример: После своего назначения на пост менеджера "Лидса" в 1961 году Дон Ревин пытался постепенно подготовить на долгосрочной основе фундамент для успехов. Он искал молодых игроков с большим потенциалом. Он связал всех членов команды прочными узами коллективизма. Он построил близкие взаимоотношения со своей командой, с готовностью принимая на себя "отеческую" роль, живо интересуясь личной жизнью игроков и при необходимости не отказывая им в совете. Игроки отвечали ему лояльным и преданным отношением. В целом, влияние, которое Ревин оказывал на "Лидс", было так вкратце охарактеризовано одним из игроков того времени – Аланом Кларком: "На уровне клуба, он был самым лучшим менеджером, под руководством которого мне когда-либо приходилось играть. Он делал для нас все, он был нам отцом, ничего не оставляя на волю случая. Он готов был сделать для нас все, что бы мы ни пожелали. Он был нам вроде товарища. В клубе им восхищались. Он завоевал безграничное уважение всех – игроков,

сотрудников администрации и коммерческих работников. Он был настоящим руководителем”.

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

11. 3. Организация работы с персоналом в спортивных организациях.

На рубеже XX-XXI веков мировой и отечественный менеджмент все чаще обращается к проблемам усиления значимости человека в организации и его влияния на внутреннюю и внешнюю среду. Человеческий потенциал является главным ресурсом и движущей силой организации. Его принципиальное отличие от других ресурсов заключается в том, что их ценность со временем падает, а ценность работника растет. Сложность переходного периода в экономике в значительной степени обусловлена недостаточной обеспеченностью кадрами, способными не только понимать природу и особенности рыночных процессов, но и организовывать эффективную деятельность деловых структур в рамках созданных механизмов функционирования рынка. Подготовка и повышение квалификации управленческих кадров выступают в качестве одного из источников повышения эффективности человеческого потенциала, позволяют целенаправленно развивать его и использовать в целях развития фирмы, отрасли, региона и государства в целом. С переходом к рыночной экономике усилилась потребность в управленческой деятельности, что, в свою очередь, способствовало росту внимания к подготовке, переподготовке и повышению квалификации управленческого персонала предприятий, а также переосмыслению роли руководителя в обучении персонала. Управление как специфический вид социальной деятельности, базируясь на финансовых, сырьевых и других материальных ресурсах, включает три главных составных части, или три сферы:

- 1) планирование, т.е. определение целей и задач предприятия и любой другой организации, а также путей их реализации;
- 2) организацию, упорядочивающую и регулирующую деятельность людей;
- 3) управление персоналом.

Последняя из этих составных частей - управление персоналом - имеет ключевое значение для успеха деятельности любого предприятия.

Примерно в 70-х годах управление персоналом, как и вся система управления организациями, претерпело глубокие качественные изменения. В целом это было связано с вступлением ряда промышленно развитых стран Запада в пост индустриальную стадию развития, а также с действием целого ряда факторов экономического, политического и социально-культурного характера.

Ведущим фактором повышения роли персонала в современном производстве являются принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новых техник, технологий и методов производственной деятельности.

Вторым фактором повышения роли персонала в современном обществе является изменение возможностей контроля за сотрудниками и повышение значимости самоконтроля и самодисциплины.

Третья группа причин, обусловивших радикальное повышение роли персонала в производстве и управлении им, - макроэкономические факторы, и, прежде всего изменение ориентации и динамики спроса и направленного на его удовлетворение производства; обострение конкуренции на мировом рынке; повышение значимости качества продукции.

Значительным фактором возрастания роли персонала на производстве явилось повышение образовательного и культурного уровня работника, рост его личностных запросов к трудовой деятельности.

Рассмотренные выше изменения, происходящие в современном производстве и связанные с резким повышением значимости человеческого фактора, выдвинули управление персоналом на

передний план управленческой деятельности, стимулировали бурное развитие научных исследований в этой области.

11. 4. Определение, классификация методов и функции управления персоналом

Управление персоналом - это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала.

Содержание управления персоналом раскрывается в его функциях. В современной литературе выделяется достаточно много функций управления персоналом. На основе анализа имеющейся литературы можно выделить следующие функции управления персоналом:

1. Планирование персонала (в том числе его стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку по времени она опережает все другие его функции;

2. Определение способов рекрутирования, привлечения персонала. Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько изнутри? В случае создания нового предприятия эта функция учитывается еще на стадии определения месторасположения предприятия, поскольку не в любом регионе имеется возможность найти необходимое количество рабочей силы нужной квалификации. К тому же цена рабочей силы в различных регионах, особенно в различных странах, может существенно различаться;

3. Маркетинг персонала. Его задача - обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее

подготовленных людей, высококвалифицированных специалистов и менеджеров. При этом маркетинг бывает как внешний, ориентированный на привлечение работников со стороны, так и внутренний, предполагающий побуждение собственных лучших работников к профессионально-должностному росту и занятию наиболее важных для организации рабочих мест;

4. Подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников. Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику. Не случайно, например, в Японии на отбор одного кандидата затрачивается до 48 час. рабочего времени, в США - до 16 - 18 час.;

5. Адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие. Сегодня на передовых фирмах профессиональное развитие превратилось по существу в непрерывный процесс, продолжающийся в течение всей трудовой жизни человека;

6. Планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника. Эта функция важна как для отдельных сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям и интересам, так и для предприятия, так как позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника;

7. Руководство персоналом. Центральное место в реализации этой функции занимает мотивация сотрудников. Она означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей. Мотивация достигается, прежде всего, благодаря обеспечению совпадения организационных и личных целей. Однако руководство не сводится к мотивации. Оно, «как функция управления, призвано объединять, координировать, в з а и м о с в я з ы в а т ь и интегрировать все прочие функции в единое целое». При этом речь идет, прежде всего, о функциях, связанных с управлением людьми. Руководство персоналом - чрезвычайно сложная и содержательная деятельность, в той или иной мере включающая многие другие функции;

8. Управление расходами на персонал. Это предполагает подсчет, сколько стоит привлечение, обучение, оформление, оценка, оплата персонала, социальные расходы и т.п., т.е. все пребывание

работника в организации, а также соотнесение расходов с прибылью, которую приносит труд сотрудника;

9. Организация рабочего места, позволяющая оптимально использовать потенциал сотрудника и дающая ему возможность проявить себя в трудовой деятельности. Эта функция учитывает различные факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность работника: его квалификацию и индивидуальные качества, технику и технологию, служебное помещение, всю рабочую ситуацию; обеспечение оптимального распорядка работы: составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т.п. Четкое выполнение этой функции позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм организации, экономить значительные средства, повышать удовлетворенность пребыванием на предприятии;

10. Освобождение персонала. В современном производстве эта функция не сводится к объявлению увольнения по инициативе руководства или работника к соответствующему оформлению документов. Она включает различные формы приспособления численности работников и их использования к потребностям производства. Это может быть ликвидация сверхурочных работ, перевод сотрудников на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, временное увольнение и т. д.;

11. Кадровое делопроизводство: сбор, хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т.д. Эта, так сказать, техническая функция необходима для эффективного использования персонала. Сегодня ее значительно упрощает использование компьютерных систем и технологий;

12. Управление информацией. Современная, особенно крупная организация невозможна без налаживания систематического распространения информации. При этом задача управления персоналом состоит в том, чтобы своевременно получать в оптимальном объеме, распространять нужную и гасить ненужную, а тем более вредную информацию;

13. Оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала. Эта функция проявляется, прежде всего, в аттестации

работников, на основе которой осуществляются стимулирование, развитие и использование кадров, а также контроль за ними;

14. Контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка. Эта функция предполагает не только воздействие на работников со стороны руководителей и уполномоченных должностных лиц, но и развитие у них самоконтроля; управление конфликтами. Имеется в виду создание в организации климата, исключающего возникновение деструктивных конфликтов, а также конструктивное, по возможности безболезненное разрешение конфликтов;

15. Правовое регулирование трудовых отношений. Управление персоналом базируется на использовании трудового законодательства и организационных норм, обычно зафиксированных в уставе предприятия; налаживание партнерских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов и другими организациями, влияющими на персонал; обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников. Это предполагает как контроль за ситуацией на рабочих местах, так и учет индивидуальных запросов и пожеланий работников, связанных с состоянием их здоровья, например, перевод на более легкую работу или неполный рабочий день на период окончательной трудовой адаптации после болезни; социальное обеспечение сотрудников. Оно может включать социальное страхование по возрасту, болезни, инвалидности или несчастным случаям, налаживание на предприятии медицинского обслуживания, психологической и юридической помощи, транспортные и другие услуги, строительство жилья и т.д.;

16. Обеспечение репутации фирмы, ее позитивного восприятия клиентами, общественностью и институтами власти. Планирование и развитие организационной культуры, обеспечивающей интериоризацию сотрудниками этических норм, целей и ценностей предприятия, уважение его традиций, развитие между работниками отношений взаимного уважения, доброжелательности, сотрудничества и поддержки и т.д.

Перечисленные функции не исчерпывают всего их перечня. Они отчасти накладываются друг на друга. Однако уже перечисленные

функции дают представление о содержании управления персоналом как специфического вида управленческой деятельности и о предмете науки «управление персоналом».

Для всех спортивных организаций – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей, без специалистов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление людьми, т.е. трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

11. 5. Планирование трудовых ресурсов.

При разработке целей своей организации руководство должно определить необходимые для их достижения ресурсы. Потребность в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании. Потребность в людях тоже кажется очевидной. К сожалению, зачастую планирование людских ресурсов не ведется надлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

Планирование людских ресурсов представляет собой применение соответствующих процедур для комплектации штатов и персонала. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает три этапа:

- 1) оценка наличных ресурсов;
- 2) оценка будущих потребностей;
- 3) разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующей для реализации конкретной цели.

Персонал спортивной организации и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

списочная и явочная численность работников спортивной организации и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;

среднесписочная численность работников спортивной организации и (или) его внутренних подразделений за определенный период;

удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников спортивной организации;

темпы роста (прироста) численности работников спортивной организации за определенный период;

средний разряд рабочих спортивной организации;

удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников спортивной организации;

средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов спортивной организации;

текучесть кадров;

фондовооруженность труда работников и (или) рабочих в спортивной организации и др.

Совокупность перечисленных и ряда других показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии персонала спортивной организации и тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов спортивной организации. Помимо этого, руководство должно оценить и качество труда своих работников.

Прежде чем спортивная организация предложит кому-либо работу, она должна найти людей, которые хотели бы ее получить. Прием на работу — это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных спортивной организацией.

11. 6. Элементы процесса управления персоналом.

Набор кадров начинается с поиска работников, которые удовлетворяли бы требованиям, предъявляемым спортивной организацией, и справлялись с задачами их будущей работы. Каким

образом потенциальные работники отреагируют на предложение организации, зависит от отношения выработанного у них, к задачам, им предлагаемым, на основе их опыта жизни и работы. Их понимание рабочих задач зависит и от обстановки, сложившейся в организации.

Процесс приема на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и квалификации соответствия кандидата этим требованиям. Поскольку спортивная организация предлагает место, гарантирующее определенное вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определенным требованиям. Он же, в свою очередь, предлагая свои способности и знания, ищет работу, которая отвечала бы его минимальным требованиям. Если их требования хотя бы частично совпадают, проводится их сопоставление. Процесс приема на работу обычно требует уступок с обеих сторон.

В некоторых организациях политика и стиль проведения кадровых программ сильно влияют на процесс приема кандидатов на работу. Примером является политика должностного продвижения работников, уже занятых в организации. На практике это означает, что организация осуществляет прием на работу новых лиц только на самые низкие должности. Это гарантирует лояльность старых работников, которые могут не беспокоиться о своем будущем и получают повышение по службе. Большая часть кадровых работников выступает за такую политику. Но всегда ли правильна подобная политика? Организация может оказаться настолько стабильной, что становится мало подверженной изменениям. Если дела идут плохо, повышение кадровых работников принесет только вред, а приток новых работников извне будет, наоборот, полезен. Существует еще много видов кадровой политики, влияющей на процесс приема на работу (например, отношение к приему на работу ветеранов, людей с физическими недостатками, осужденных, родственников уже работающих и т.п.).

Образ организации-работодателя — представление, которое имеет о ней общественность, тоже воздействует на процесс приема на работу, т.е. речь идет о том, считается ли она хорошим местом для работы. Чем крупнее организация, тем выше ее шансы иметь хороший образ. Организация, производящая спортивную продукцию или оказывающая спортивные услуги, известные кандидату, имеет больше

шансов на то, что у него имеется определенный образ. В целом, требования, предъявляемые спортивной организацией к кандидату, нередко приходится изменять так, чтобы они соответствовали положению на рынке рабочей силы, правительственным и профсоюзным ограничениям, политике и стилю работы организации и ее образу. Если в организацию обратилось недостаточное количество кандидатов, то ей, возможно, придется ослабить свои требования к тем, кто обратился, или же ей придется приложить дальнейшие усилия для того, чтобы привлечь больше кандидатов.

Различают внутренние и внешние источники набора персонала.

Внутренние источники. Задачи набора персонала во многом зависят от кадровой политики администрации спортивной организации в целом и способов решения рутинных вопросов в ней. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить спортивной организации обойтись без нового набора.

Если недостаток ощущается в работниках достаточно высокого уровня и администрация спортивной организации не против, следует поискать кандидатов на вакантные должности путем продвижения старых работников по служебной лестнице. При этом используется метод извещения всех работающих на предприятии о вакантных должностях путем распространения бюллетеней, вывешивания объявлений и т.д. Исследователь Патрушев С.Г. предлагает некоторые рекомендации, пригодные для данного случая:

- обнародуйте все возможные должности, открытые для повышения или перевода, примерно за неделю до начала набора со стороны;
- опубликуйте основные подходы и критерии, по которым будет проводиться отбор на должность, например: «при одинаковой квалификации работников предпочтение отдается тем, кто имеет больший стаж работы на данном предприятии»;
- опубликуйте все требования к работнику — претенденту на вакантный пост (вакантную должность);
- распространите достаточное количество бланков заявлений;
- проинформируйте всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предлагаемую должность.

Если организации нужны дополнительные работники на короткий срок или если дополнительная работа имеет небольшой объем, то целесообразно использовать внутреннее совмещение должностей. Следует разработать систему дополнительных вознаграждений для работников, не получающих почасовую оплату. Для работников, получающих почасовую оплату, дополнительная оплата подразумевается автоматически.

Прежде чем начинать набор работников вне спортивной организации, администрации следует предложить своим работникам найти среди знакомых или родственников желающих подать заявления о приеме на работу.

Внешние источники. Самым большим внешним источником пополнения обычно являются лица, случайно зашедшие в поисках работы.

11. 6.1. Методы набора персонала.

При наборе рабочих извне могут применяться следующие методы: публикация объявлений, использование вербовщиков, организация праздников для информации об имеющихся вакантных местах, а также привлечение студентов на работу во время летних каникул и др.

Размещение объявлений в средствах массовой информации. Организации публикуют объявления для привлечения желающих на вакантные места. Используются различные средства массовой информации. Наиболее распространенной является публикация в ежедневных газетах объявлений типа «Требуется...» Для публикации подобных объявлений используются также специальные издания, доски для объявлений, вывешивание объявлений в общественном транспорте, передачи по радио и телевидению, а также звонки по телефону. Некоторые люди сами публикуют объявления о поиске работы и своих требованиях к ней, а затем выплачивают вознаграждение тем, кто даст им необходимую информацию.

При разработке объявлений следует начинать со слов, характеризующих «имидж» (образ) спортивной организации.

Использование вербовщиков. Некоторые спортивные организации для поиска новых дарований в спортивных школах

используют вербовщиков. Однако вербовщики неэффективны, если руководствуются стереотипами или под впечатлением более поздних бесед забывают о тех, с которыми беседы проводились раньше.

Компьютеризированные службы подбора работников.

В последнее время созданы компьютерные системы данных о предприятиях, нуждающихся в работниках определенного профиля и о людях, нуждающихся в работе определенного профиля.

Использование праздников (фестивалей) для информирования об имеющихся вакантных местах. Когда источники рабочей силы не дают достаточного количества работников или когда спортивная организация невелика и мало известна, некоторые организации проводят праздники (фестивали) для привлечения потенциальных работников. Создаются открытые дома, временные штабы, издается специальная литература, и все это заранее рекламируется по радио или телевидению. Для привлечения желающих организация снимает в гостинице номера, чтобы во время съездов профессионалов того или иного профиля могли присутствовать и не приглашенные специалисты. Одним из самых интересных мероприятий становятся ярмарки, где предлагаются рабочие места. Группа фирм спонсирует выставки или встречи, где каждая из них имеет отдельную кабинку, в которой вывешивает список вакантных рабочих мест.

Набор студентов во время летних каникул. Другим подходом к выполнению специальных (в основном сезонных) заданий, который широко применяется рядом организаций, является набор студентов во время летних каникул. Этот метод используют некоторые спортивные организации. Подобные программы преследуют сразу несколько целей: позволяют выполнить специальные проекты, раскрывают внутреннюю жизнь спортивной организации перед молодыми, талантливыми людьми, которые впоследствии могут поступить туда на работу.

С точки зрения студентов практика во время летних каникул становится возможностью подработать, окунуться в мир взрослых, испытать свою потенциальную деятельность на практике, а также использовать свои таланты в реальной рабочей обстановке, в некоторых случаях набрать необходимое количество часов рабочего времени, нужное для получения зачетов, и т.д. В некотором роде эта система

является комбинированной формой обучения «учеба — практика» в некоторых спортивных образовательных учреждениях. Организации обычно предлагают студентам выбор рабочих мест и специальностей, а также проводят проверку их работы. Иногда работа практикантов требует постоянного присмотра, а качество выполняемой работы не всегда высшее. Но основная проблема, с которой приходится сталкиваться спортивным организациям, касается ожиданий студентов. Некоторые из них считают, что на работе все должно быть идеально. Когда их ожидания не оправдываются, у них остаются отрицательные впечатления о спортивной организации, они считают, что она наиболее плохо организована в данной отрасли. Важно, чтобы такие разочарованные студенты не становились «вербовщиками наоборот».

Набор в учебных заведениях. Используя этот метод набора, спортивная организация посылает работника, так называемого «вербовщика», который в студенческом общежитии проводит беседы с кандидатами, рассказывая им о своей организации. Одновременно печатаются и распространяются брошюры и другие материалы, описывающие деятельность организации. Полезным бывает проведение в тех же целях семинаров. После предварительных бесед вербовщик предлагает кандидатам нанести визит. Студентам, находящимся в списке кандидатов, сообщается, что их кандидатуры рассматриваются, а в случае неявки на встречу в организации ранее выбранных кандидатов, приглашаются и они. Студентам, которые приглашаются для беседы в спортивной организации, дается дополнительная информация, проводятся встречи с их потенциальными начальниками и тестирование. Все затраты берет на себя организация. Если она пожелает принять на работу кого-либо из студентов, ему делается предложение до того, как он покинет организацию, или вскоре после этого по телефону или почтой. Затем кандидат решает, принимать приглашение или отказываться. Процесс найма требует внимания всего персонала и администрации, но основным влиянием пользуется все же вербовщик. Вербовщик осуществляет отбор и подборку, именно его видит заявитель и именно его изучает как представителя спортивной организации. Вербовщик не просто работник, но пример для других, т.е. человек, который выступает как образец работника спортивной

организации. Студенты предпочитают вербовщиков, имеющих опыт работы по их специальности и лично знакомых с их учебным заведением. Чертами вербовщика, которые им импонируют более всего, являются дружелюбность, опыт, личная заинтересованность в студенте, честность. Однако у вербовщиков встречаются типичные недостатки, на которые обращают внимание студенты. Недостаток заинтересованности в заявителе (как сказал один студент :«С тем же успехом компания могла послать магнитофон»). **Отсутствие энтузиазма.** Если у вербовщика скучающий вид, то студенты думают, что он представляет собой неинтересную компанию.

Давление или слишком много личных вопросов во время беседы. Как правило, студентам не нравится, когда вербовщик задает слишком много вопросов о социальном положении собеседника, его родителях и т.п. Молодые люди предпочитают, чтобы их ценили за их собственные достижения. Как и большинство людей, студенты не любят давления и сарказма в беседах с вербовщиками. **Неправильное использование вербовщиком времени беседы.** Весьма частым нареканием со стороны студентов в адрес вербовщиков является то, что много времени говорит сам вербовщик, предоставляя мало времени студенту на то, чтобы тот говорил и задавал вопросы. С точки зрения заявителя вербовщик не должен тратить очень много времени на рассказы об истории организации, числе ее работников, продукции. Ему следует также избегать вопросов, присутствующих в анкете. **Недостаточно правдивое описание будущего места работы.** Необходимо, чтобы после беседы с вербовщиком у заявителя оставались реалистичные ожидания, связанные с будущим местом работы. Если они реалистичны, количество желающих не уменьшается, а количество покидающих предприятие впоследствии значительно меньше.

11. 7. Отбор персонала: критерии и методы отбора персонала.

Отбор кадров — это процесс, с помощью которого спортивная организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное

место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки.

Данное определение подчеркивает требование конечной эффективности результатов отбора, однако рациональными должны быть сами процедуры его организации, которые призваны увеличить долю эффективных работников, выбираемых из длинного ряда заявителей, при наименьших затратах, которые, кстати сказать, могут быть очень велики.

Отбор. Основной целью отбора является получение работников, наиболее хорошо подходящих под стандарты качества работы, выполняемой спортивной организацией. К этому, однако, добавляются необходимость обеспечения удовлетворенности работников и полного раскрытия и использования их возможностей. **Основная цель отбора** — набрать работников с высокой культурой труда — может быть осуществлена менеджерами-управляющими или людьми, контролирующими интересы спортивной организации. Администрация организации стремится привлекать работников, отвечающих таким запросам:

- отличающихся высоким профессионализмом;
- готовых работать в этой организации много лет;
- имеющих низкий показатель несчастных случаев;
- умеющих работать в коллективе;
- умеющих общаться с клиентами.

Отбор направлен на выявление возможностей и взглядов заявителя с целью определения его соответствия условиям и особенностям работы. Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности, т.е. определить критерии. Они должны всесторонне характеризовать работника: образование, опыт, состояние здоровья и личные качества. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями, занимавших ранее вакантное место.

Отбор может стать затруднительным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик, или неправильным, если требований вообще нет.

Прежде чем спортивная организация предложит кому-либо вакантную должность, она должна найти людей, которые бы хотели её получить. Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определённое вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определённым требованиям. Если требования, предъявляемые организацией, и требования кандидата хотя бы частично совпадают, то проводится их сопоставление. Для того чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать положительные и отрицательные (нежелательные) качества работника, для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские и личные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями. Отбор может быть невозможным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик. **Критерии отбора оцениваются по отрицательным и положительным качествам.**

Положительные качества.

Образование. Большинство работодателей пытаются отбирать работников, судя о них по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую степень низшей. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе.

Опыт. Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнить такую же работу, любит её и будет выполнять хорошо. А поскольку

лояльность в отношении работы и предприятия ценится высоко, большинство работодателей предпочитают наём работников с опытом.

Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации.

Физические (медицинские) характеристики. Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определённых физических качеств, обычно сводящихся к выносливости и силе, которые легко поддаются тестированию. Особенно это характерно для организаций оказывающих физкультурные или спортивные услуги, так как физические характеристики являются неотъемлемой частью профессии. С этой целью организации следует выявлять физические и медицинские характеристики преуспевающих работников в данный момент и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников этим данным соответствуют.

Персональные характеристики и типы личности. Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус (положение). Одни работодатели предпочитают принимать женатых работников, считая, что это приводит к меньшей текучести и лучшему качеству работы. Другие фирмы с большей охотой приглашают холостых или разведённых работников, которые по их мнению, мобильнее, охотнее соглашаются на смену места и вида работ, работу в выходные дни и сверхурочно. Второй важной персональной характеристикой претендента является его возраст.

Работодатели могут предпочитать определённые типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личные качества могут быть необходимы работникам, общающимся с клиентами, для других же видов деятельности такие качества не пригодятся.

Отрицательные качества. Из отрицательных личных качеств наиболее нежелательны следующие:

1) самомнение — «я все знаю»; 2) нерешительность при принятии решений; 3) упрощенное отношение к экономическому и политическому состоянию общества; 4) отсутствие моральных принципов, низкие моральные качества; 5) склонность к пьянству,

наркомании, токсикомании; 6) неразборчивость в отношениях с людьми; 7) цинизм; 8) узкий круг интересов; 9) неряшливость; 10) робость; 11) физические недостатки; 12) недостаток учтивости; 13) отсутствие чувства юмора.

При определении отрицательных личных качеств, неприемлемых на данном рабочем месте, используют перечень пороков человека, который включает следующие:

1) агрессивность — враждебный, вызывающий, наступательный, захватнический; 2) алчность — жадность, корыстность; 3) бахвальство — самодовольство; 4) безволие — слабохарактерность; 5) беспринципность — отсутствие определенных принципов, моральных устоев; 6) беспощадность — не знающий пощады, непримиримый, жестокий; 7) бесчеловечность — очень жестокий; 8) бесчестность — нарушающий требования чести; 9) брюзгливость — постоянно недовольный, надоедливо-ворчливый; 10) вероломство — коварство, действие путем обмана, измены; 11) ворчливость - выражение неудовольствия, сердитое бормотание; 12) вспыльчивость — склонный к горячности, раздражению; 13) высокомерие — презрительно-надменный;

14) глупость (в то же время иногда специально ищут человека на должность с таким пороком)— ограниченные умственные способности, несообразительность, бестолковый. Этот список отрицательных личных качеств может быть продолжен.

К отрицательным профессиональным характеристикам относятся следующие:

1) низкий уровень квалификации; 2) отсутствие подлинного интереса к предлагаемой работе; 3) отсутствие энтузиазма по поводу будущей работы; 4) заинтересованность в будущей работе только из-за высокой заработной платы; 5) желание получить только престижную работу; 6) более высокая квалификация, чем требуется для поручаемой работы; 7) невысокие деловые качества; 8) нежелание и неумение находить контакты с коллегами; 9) некоммуникабельность; 10) неумение работать в коллективе.

В прошлом отбор персонала считался достаточно простым делом. Начальник лично беседовал с желающими и принимал решение,

руководствуясь своей интуицией (или рекомендацией вышестоящего начальства). Однако, начиная с 90-х годов XX века, создавались различные формы и методы этой процедуры, повышалась её эффективность и освобождение от субъективных оценок. Эти методы можно сравнить со ступенчатой системой. На каждой из этих ступеней часть претендентов отсеивается, другие отказываются сами. Конечно, многие организации реализуют эту процедуру в различном объёме, исключая или добавляя какие-либо методы, поскольку это очень дорогостоящее дело, требующее много времени. **Отбор персонала начинается с анализа заявления на работу.** Из заявления обычно становятся известными первые сведения, его польза будет зависеть от того, как оно составлено. Формы заявлений дают работникам отдела кадров информацию, которая, по их мнению, необходима и позволяет сравнивать детали, относящиеся к претендентам формы заявлений должны быть тщательно составлены, чтобы не исключать мнения претендентов, их чувства, ожидания и амбиции, если это будет иметь значение для будущей работы. Иногда заявление-письмо более полезно, чем форма, если, например, вы хотите проверить способность претендента к письменному выражению мыслей. Если же важен голос, то предпочтительнее, чтобы претендент больше разговаривал по телефону, чем писал (по крайней мере вначале), для выяснения того, какое влияние он может оказывать на других, разговаривая по телефону. Иными словами, заявление следует составлять таким образом, чтобы оно могло предоставить самую полезную информацию о претенденте.

Предварительная отборочная беседа. Эта работа проводится по-разному в различных фирмах. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили непосредственно в отдел кадров или на место работы. В этих случаях беседу проводит специалист по персоналу или линейный менеджер.

При беседе обычно подмечают следующее:

1) как претендент выражает свои мысли, не страдает ли косноязычием; 2) как он одет — неряшливость в одежде характеризует человека отрицательно; 3) соблюдает ли он меру, используя парфюмерию, в частности одеколон или духи; 4) опрятен ли он; 5)

отводит ли он при разговоре взгляд; 6) небрежность при пожатии руки; 7) внимателен ли он к предлагаемым вопросам.

Уже после этого удачливые заявители проходят следующие стадии отбора. Беседа может проходить и по телефону, если прибытие кандидата затруднено (например, он живёт в другом городе). В этом случае, перед беседой фирма получает заявление о желании работать здесь и письмо. Письма, посылаемые вместе с заявлением о работе, должны быть напечатаны на хорошей бумаге, быть не более одной страницы и включать в себя следующие пункты (в порядке убывания значимости): Какую должность Вы хотели бы занимать; Ваши специфические цели работы на данном месте Конечные цели Вашей карьеры; Причина, по которой Вы ищете работу; Указание на то, что Вам хорошо известно то место, куда Вы желаете быть направлены. Наиболее важными пунктами, на которые обычно обращают внимание при предварительной отборочной беседе, являются: адрес, профилирующее направление в учебном заведении, оконченные учебные заведения, цель поступления на работу, время пребывания на предыдущих местах работы, желаемая зарплата, цель карьеры, ограничения по здоровью, общее состояние здоровья, оценки в университете, военная служба, членство в организациях, ближайшая возможная дата выхода на работу. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; 2) соответствие практического опыта характеру должности; 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей; 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках); 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации. Содержание анкеты в фирмах устанавливается самим нанимателем. Возможны и специальные виды анкет. Например, иногда применяют особые бланки для студентов высших учебных заведений, с которыми ведется работа по оргнабору. Поскольку трудовой стаж студентов невелик, обращают пристальное внимание на учебу, экономические способности и интересы претендента. Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу.

Собеседования или беседа по найму до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров.

Собеседование — это интервью с заданными, типовыми вопросами, ответы на которые требуют от кадровой службы точной и профессиональной оценки.

Принимая на работу новых сотрудников, организация располагает обычно лишь документальными данными о нём. В этом случае большое значение приобретает беседа представителей организации с претендентом. В результате такого метода отбора как собеседование удаётся довольно определённо выявить фактический уровень профессиональной подготовки претендента и соответствие его предстоящей работе. Надо отметить, что редко бывает, чтобы претендент на должность полностью ей соответствовал, поэтому собеседование также имеет целью выявить степень несоответствия. Если степень несоответствия такова, что претендента можно подучить на месте, то тогда он может быть принят на работу. В этом случае важно, что управляющий видит, какие он берёт на себя обязательства по доучиванию нового работника. Но более важно и то, что

принимаемый на работу видит своё небольшое несоответствие, профессиональную неготовность, и в связи с этим необходимость учиться и стараться в работе.

Не все собеседования заканчиваются положительным решением. Проведённые социологами опросы менеджеров по персоналу показали, что наиболее частые **причины отказа в приёме на работу по итогам собеседования были следующие:**

1. Плохой внешний вид.
2. Агрессивная манера поведения, комплекс превосходства, властность.
3. Неспособность ясно выражать свои мысли, недостатки речи, плохая дикция, грамматические ошибки.
4. Отсутствие личных планов служебной карьеры и четких целей, пассивность и индифферентность, незрелость.
5. Неуверенность в себе и неуравновешенность, нервозность, неловкость.
6. Нежелание начинать работу с младших должностей, намерение получить сразу слишком много.
7. Чрезмерное внимание к денежному вознаграждению, заинтересованность только в получении материальных благ.
8. Скрытость, уклончивость, увиливание от прямого ответа, неискренность.
9. Плохие отзывы об организациях, в которых кандидат работал раньше, и о их руководителях.
10. Бестактность, невежливость.
11. Непонимание общепринятых правил.

Очень важно следующее: искра уважения и тем более симпатии, зароненная при собеседовании в душу опрашиваемого способна зарядить его на творческую самоотверженную работу, не считаясь со временем.

Точное формулирование своих мыслей в манере говорить проявляется профессиональная грамотность, управленческая компетентность, общая культура. Легко очерченная и сформулированная мысль располагает к общению, избавляет от потенциальной возможности конфликта, вызванного непониманием. Ещё одним из эффективнейших методов отбора считают тесты по найму.

Применяемые при отборе тесты предназначены для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, оценить его способности, а также профессиональные знания и навыки. Они позволяют сравнивать кандидатов между собой или с эталонным, то

есть идеальным кандидатом. Как правило, тесты разработаны психологами, но, чтобы их использовать, совсем не обязательно быть психологом.

При приёме на работу чаще всего используют тесты, направленные на изучение:

- *профессиональных знаний и навыков;
- *уровня развития интеллекта и других способностей;
- *наличия и степени проявления определённых личностных качеств

Недостатками этого метода отбора посредством теста являются: высокие издержки; часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

В качестве метода отбора следует особенно остановиться на конкурсе.

Под конкурсом обычно понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности. Использование конкурсных процедур способствует:

поднятию престижа должности; привлечению большего количества кандидатов; повышению объективности решения о приеме на работу; демократизация и открытости сферы управления персоналом; внедрению новых технологий кадровой работы; формированию команд; интенсификация сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами. Преимуществом метода отбора является всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных качеств каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности. Технология построения конкурсных процедур может быть различной и в существенной степени определяется профилем организации, сложившимися социально-экономическими, политическими и психологическими условиями, профессионализмом привлеченных специалистов в области оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов. Кандидаты на занятие должности; Предварительная отборочная беседа; Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность; Беседа по найму; Тестирование; Проверка рекомендаций и послужного списка; Медицинский осмотр;

Принятие предложения о приёме

После каждого этапа претенденты, не прошедшие отбор по предъявленным требованиям, получают отказ.

Как видно, данная процедура включает в себя несколько методов отбора (тестирование, беседа, проверка рекомендаций и т.д.). В процессе отбора могут использоваться все имеющиеся методы, а могут лишь несколько, это зависит от количества претендентов на должность, рода выполняемой работы, престижа фирмы и т.д. Стадия отбора, независимо от принимаемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

11. 8. Расстановка персонала и адаптация работника.

Под расстановкой персонала в организации понимается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников - с другой. Расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ.

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Выделяют следующие виды адаптации:

Профессиональная: основные профессии; п р о ф -мобильность; переквалификация; ·

Психофизиологическая: санитарно-гигиенические условия; режим работы; комфорт, удобство рабочего места; содержание и характер труда (индивидуальный - коллективный, ручной - автоматизированный);

Социально-психологическая: вхождение в класс, социальную группу, слой, поселенческую структуру и т.д.

Все эти виды адаптации выступают как неразрывные стороны единого процесса, причем определяющей, ведущей является профессиональная адаптация. Ее особенность состоит в том, что адаптационные связи направлены в основном от производства к работнику, который вынужден приспособливаться к требованиям спортивной организации.

11. 9. Стили и методы управления.

11.9.1. Стили управления.

В процессе трудовой деятельности формируется индивидуальный тип, «почерк» руководителя, что позволяет акцентировать внимание на том, что нет и не может быть двух одинаковых руководителей с одинаковым стилем руководства.

В соответствии с самой распространенной в управленческой деятельности классификацией выделяют следующие стили управления:

1. Авторитарный (автократический, директивный).
2. Демократический (коллегиальный).
3. Либеральный (попустительский, разрешительный, нейтральный).

Авторитарный стиль руководства

Авторитарный стиль руководства (влияние) властный, основанный на стремлении утвердить свое влияние, авторитет. При таком стиле руководитель привержен формальному характеру взаимоотношений с подчиненными. Он предоставляет своим сотрудникам лишь минимум информации, поскольку никому не доверяет, старается избавиться от сильных работников и талантливых людей. Для него лучшим работником является тот, кто умеет понимать мысли начальника. В такой атмосфере процветают сплетни и интриги. Однако такая система руководства не способствует развитию самостоятельности работников, так как подчиненные все вопросы стараются решать у руководства. Никто из сотрудников не знает, как их руководитель будет реагировать на те или иные события он непредсказуем. Люди боятся сообщать ему плохие новости, и в результате он живет в уверенности, что все получилось так, как он предполагал. Сотрудники не спорят и не задают

вопросов, даже если видят серьезные ошибки в решении руководителя. В результате деятельность такого руководителя не дает проявлять инициативу подчиненным, мешает их работе.

Данный стиль руководства характеризуется централизацией и концентрацией власти в руках одного руководителя. Он единолично решает все вопросы, определяет деятельность подчиненных, не давая им возможности проявить инициативу. Подчиненные исполняют то, что приказано; при этом необходимая для них информация сводится к минимуму. Деятельность подчиненных жестко контролируется. Он состоит в том, что руководитель стремится сконцентрировать власть в своих руках, берет на себя всю ответственность за результаты. Такой руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю работникам.

Итак, при авторитарном стиле управления подчиненный воспринимается как испытывающий отвращение к труду и по возможности его избегающий. В этом случае работник нуждается в постоянном принуждении, контроле, наказании. Подчиненный постоянно избегает ответственности, предпочитает, чтобы им руководили.

Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных исходя из предположения, что это тот самый уровень, который для подчиненных является самым важным.

С психологической точки зрения авторитарный стиль управления является неблагоприятным. У руководителя-автократа интерес к работнику как к личности отсутствует. Сотрудники вследствие подавления их инициативы и творческих проявлений пассивны. Они не удовлетворены своей работой и положением в коллективе. При таком стиле руководства появляются дополнительные причины, влияющие на возникновение неблагоприятного психологического климата: появляются «подхалимы», создаются интриги. Все это является причиной повышенной психологически-стрессовой нагрузки, которая вредна для психического и физического здоровья людей.

Авторитарный стиль руководства целесообразен при обстоятельствах:

- в условиях чрезвычайных ситуаций, аварий, боевых действий;

- на первых этапах создания нового коллектива;
- в коллективах с низким уровнем сознательности членов

Демократический стиль руководства

Демократический стиль руководства (власть народа) основан на инициативе коллектива. Он характеризуется коллективной деятельностью, при которой обеспечивается активное и равноправное участие всех сотрудников в обсуждении намечаемых к реализации целей, определении.

Демократический стиль руководства предполагает взаимодействие. У руководителя и подчиненного в этом случае возникает чувство доверия и взаимопонимания. Но стремление прислушиваться к мнению своих сотрудников по самым разным вопросам объясняется не тем, что сам он чего-то не понимает. Руководитель убежден в том, что при обсуждении проблем всегда могут возникнуть новые дополнительные идеи, которые позволят улучшить процесс реализации решения.

Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным. Такой руководитель отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования; к санкциям прибегает лишь тогда, когда все другие методы исчерпаны. Демократический стиль руководства характеризуется децентрализацией власти. Руководитель-демократ советуется с подчиненными и консультируется у специалистов, участвующих в выработке решений. Подчиненные получают достаточную информацию, чтобы иметь представление о перспективах своей работы.

С психологической точки зрения демократический стиль управления наиболее благоприятен. Руководитель-демократ проявляет интерес и оказывает доброжелательное внимание к сотрудникам, учитывает их интересы, потребности. Это положительно влияет на результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность их своей работой и положением в коллективе. Благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива положительно воздействуют на психическое и физическое здоровье сотрудников. Однако при всех положительных характеристиках демократического стиля руководства его реализация возможна лишь

при высоком авторитете руководителя интеллектуальных, организаторских, психолого-коммуникативных способностях.

Демократический стиль руководства целесообразно использовать в производственных коллективах независимо от отраслевой принадлежности и вида производимой продукции. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Либеральный стиль руководства

Либеральный стиль руководства (свободный) предполагает склонность к излишней терпимости, снисходительности, нетребовательности. Он отличается полной свободой решений сотрудников при минимальном участии руководителя, который самоустраняется от руководящих функций. Обычно в такой роли выступают люди недостаточно компетентные, не уверенные в прочности своего служебного положения. Руководитель предпринимает решительные действия только по указаниям вышестоящего руководства и стремится уклониться от ответственности за полученные неудовлетворительные результаты. В организации, в которой трудится такой руководитель, важные вопросы часто решаются просто без его участия, поэтому в коллективе. В стремлении приобрести и укрепить авторитет он способен предоставлять подчиненным различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии. Этот стиль руководства характеризуется максимальной степенью делегирования другим ответственности.

Он отличается невмешательством руководителя в ход работы. Задачи ставятся в самой общей форме. Контроль исполнения слабый. С одной стороны, все это не способствует укреплению дисциплины, организованности и порядка; с другой - либеральный стиль является единственно возможным в организациях, основанных на высочайшем профессионализме и индивидуальном характере работы сотрудников (партнерство известных адвокатов) и занимающихся творческой работой (союз писателей).

С психологической точки зрения либеральный стиль руководства можно рассматривать с двух сторон в зависимости от того, какого коллектива стоит руководитель-либерал. Этот стиль дает

положительные результаты, если коллектив состоит из высококвалифицированных специалистов, обладающих большими способностями к творческой самостоятельной работе, дисциплинированных и ответственных. Он может применяться и в виде индивидуального подхода к работнику.

Наиболее успешно руководитель управляет тем коллективом, в котором есть знающие помощники (заместители), могущие взять на себя функции руководителя. Коллективом руководят и принимают решения заместители.

В некоторых коллективах руководителем-либералом командуют его подчиненные, а он слывет у них «хорошим человеком». Однако это продолжается до тех пор, пока не возникнет конфликтная ситуация. В этом случае недовольные подчиненные выходят из повиновения: либеральный стиль переходит в попустительский, что ведет к конфликтам, ухудшению трудовой дисциплины.

При попустительском стиле руководства руководитель самоустранился от дел организации. Главное для него поддержание хороших отношений с подчиненными, а не результат работы. Ее дела в этом случае идут как бы сами по себе за счет достаточного уровня квалификации подчиненных. При исследованиях часто такой руководитель практически ничего не может сказать о своих сотрудниках. Такой стиль имеет преимущество, заключающееся в высокой квалификации работников, что непременно отразится на конкурентоспособности спортивной организации.

11. 9. 2. Методы управления персоналом

Методы управления – способы осуществления управленческих действий на персонал для достижения целей управления производством.

Существуют 3 метода управления, которые отличаются различными способами воздействия на людей:

Административные – базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Экономические – основываются на правильном использовании экономических законов производства.

Социально-психологические – базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как «метод убеждения».

Кроме того, в процессе конкретного решения управленческих проблем весьма полезно организовывать эффективные коммуникации и анализ конкретных ситуаций, которые позволяют учесть «чужие ошибки» и дают способы решения хозяйственных и кадровых задач.

Административные: Формирование структуры органов управления; Установление государственных заказов; Утверждение административных норм и нормативов; Издание приказов и распоряжений; Отбор, подбор и расстановка кадров; Разработка положений, должностных инструкций, стандартов предприятия; Инструктирование; Утверждение методик и рекомендаций; Установление административных санкций и поощрений.

Экономические: Техничко-экономический анализ; Техничко-экономическое обоснование; Планирование; Материальное стимулирование; Ценообразование; Налогообложение; Установление экономических норм и нормативов; Участие в прибылях и капитале; Страхование; Установление материальных санкций и дотаций.

Социально-психологические:

Социальный анализ в коллективе работников

Социальное планирование

Участие работников в управлении

Социальное развитие коллектива

Установление социальных норм поведения

Психологическое воздействие на работников; формирование групп, создание нормального психологического климата

Моральное стимулирование

Развитие у работников инициативы и ответственности

Установление моральных санкций и поощрений

Административные методы управления персоналом.

Административные методы – способ осуществления управленческих воздействий на персонал и базируется на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость

дисциплины труда, чувство долга стремление человека трудиться в определённой организации и т. д. Эти методы воздействия имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.¹

Административные методы управления – мощный рычаг достижения результатов поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальное условие их эффективности – высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия.

В последнее время понизилась роль административных методов на предприятиях. Ряд противоречивых процессов в обществе также препятствуют использованию административных методов: это рост безработицы и частичная занятость на предприятиях, значительная инфляция в течение последних лет и несвоевременная выплата заработной платы, развитие бартерных сделок и низкая дисциплина поставок ресурсов, превышение темпов роста цен на потребительские товары над темпами роста заработной платы, утрату заводских традиций и нарушение привычного уклада жизни в семье.

Негативное отношение части директорского корпуса к работе в новых условиях хозяйствования, отсутствие чёткой стратегии развития предприятия, современного маркетинга и высокой корпоративной культуры привели к появлению негативным методов административного воздействия на коллектив и снижению общего эффекта от применения административных методов воздействия на коллектив и снижению общего эффекта от применения административных методов.

Способы административного воздействия.

Организационные воздействия: 1) штатное расписание; 2) положение о подразделениях; 3) должностные инструкции; 4)

¹ <https://hrhelpline.ru/metody-upravleniya-personalom>

организация рабочего места; 5) коллективный договор; 6) правила трудового распорядка; 7) организационная структура управления; 8) Устав предприятия.

Эти документа (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов предприятия и обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия.

На предприятии, где имеется высокий уровень организационных воздействий, доведённых до стандартов предприятия и регламентов управления, высокая трудовая и исполнительная дисциплина, значительно снижается надобность в применении распорядительных действий. Те предприятия, которые не довели действия до стандартов и регламентов, нуждаются в постоянном оперативном распорядительном воздействии, и на них, предположительно, будут хуже конечные результаты производства.

С другой стороны, реализация организационных воздействий в значительной степени зависит от менталитета работников, их желания неукоснительно соблюдать инструкции и работать по правилам, утверждённым администрацией. Сотрудник европейского предприятия неукоснительно соблюдает установленные на предприятии правила как само собой разумеющееся, и любое их нарушение рассматривается как ЧП.

Работник российской организации рассматривает внутрифирменные стандарты как заданное ограничение, которое исходя из его личного интереса, можно нарушать, когда дремлет бдительного око начальства. Как следствие, – многочисленные случаи нарушения трудовой дисциплины, хищения материалов и готовой продукции, высокий процент брака и низкая исполнительная дисциплина. Это типичное проявление азиатского русского менталитета, где эти случаи не подлежат общественному порицанию. Поэтому использование организационного воздействия эффективно с параллельным применением социально-психологических методов и воспитанием корпоративной культуры.

Распорядительные воздействия: 1) приказы; 2) распоряжения; 3) указания; 4) инструктирование; 5) наставления; 6) целевое

планирование; 7) нормирование труда; 8) координация работ; 9) контроль исполнения.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования.

Наиболее категоричная форма распорядительного воздействия – приказ. Его невыполнение влечёт за собой соответствующую санкцию (наказание). Приказ обычно состоит из 5-ти частей: констатация ситуации (события), меры по устранению недостатков или обеспечению административного регулирования, выделенные ресурсы для реализации решения, сроки исполнения решения, контроль исполнения.

Материальная ответственность и взыскания: 1) ответственность за задержку трудовой книжки; 2) добровольное возмещение ущерба предприятию; 3) удержания из заработной платы; 4) депремирование; 5) полная материальная ответственность; 6) коллективная материальная ответственность.

Дисциплинарная ответственность и взыскания: 1) замечание; 2) выговор; 3) строгий выговор; 4) понижение в должности; 5) увольнение.

Административная ответственность: 1) предупреждения; 2) штрафы; 3) возмездное изъятие предметов; 4) административный арест; 5) исправительные работы.

Позитивные и негативные воздействия методов административного управления.

Позитивный метод воздействия:

Рост уровня регламентации управления

(организационное воздействие):

Наличие хорошо проработанного устава предприятия со свободным доступом к нему работников.

Развитие партнерских отношений администрации и профсоюзов через коллективный договор.

Разработка чётких Правил внутреннего трудового распорядка.

Наличие чёткой организации и штатных структур и их ежегодная корректировка в связи с изменениями условий производства.

Разработка чётких положений о подразделениях, регламентирующих административные и функциональные связи внутри предприятия.

Наличие чётких должностных инструкций с определением функциональных особенностей работника и нормированием труда.

Развитие контрактной системы организации и оплаты труда и увеличение удельного веса сотрудников, имеющих контракты.

Эффективные виды распорядительных воздействий:

Чёткие приказы с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных.

Чёткие распоряжения заместителей директора с указанием оперативных поручений.

Чёткие устные указания руководства на всех уровнях управления.

Применение системы контроля исполнения документов на предприятии.

3. Баланс между административными методами наказания и поощрения:

Сокращение текучести персонала, анализ причин увольнения и разработка мер по их устранению.

Увольнение работников по инициативе администрации только в случае грубого нарушения внутренних нормативных документов.

Исключительное и редкое использование методов наказания сотрудников (строгий выговор и выговор).

Эффективное применение методов административного поощрения сотрудников за достигнутые результаты (повышение по должности, увеличение оплаты труда, направление на стажировку).

Использование японского правила: упущения записываются, достижения поощряются.

Негативный метод воздействия:

Неэффективное организационное воздействие на персонал:

Типовой устав предприятия, хранящийся за «семью печатями».

Принятие формальных коллективных договоров (или отсутствие их на предприятии) и конфронтация с профсоюзами.

Использование типовых или устаревших Правил внутреннего трудового распорядка, работа с персоналом с нарушением КЗоТ и ГК.

Отсутствие или пользование устаревшей организационной структурой, наличие в штатном расписании «подснежников».

Отсутствие или пользование устаревшими положениями о подразделениях, не отвечающими условиям производства.

Отсутствие должностных инструкций, ориентация на устные указания руководства, использование устаревших инструкций.

Отсутствие или ликвидация контрактной системы организации и оплаты труда.

2. Неэффективные виды распорядительных воздействий:

- * Расплывчатые или противоречивые приказы с констатацией состояния вопроса и без чётких мероприятий.
- * Расплывчатые или противоречивые распоряжения заместителей директора.
- * Нечёткие и противоречивые устные указания руководства.
- * Отсутствие системы контроля исполнения документов на предприятии или её низкая эффективность.
- * Дисбаланс между административными методами наказания и поощрения:
- * Рост текучести персонала, отсутствие анализа причин увольнения.
- * Безразличное отношение к увольнению сотрудников, расправа с неугодными и т. д.
- * Частое и не всегда обоснованное использование методов наказания сотрудников для острастки других.
- * Отсутствие связи административного поощрения с достигнутыми сотрудником результатами (объявление выговора и затем повышение в должности).
- * Отсутствие чётких правил наказания и поощрения.

Экономические методы управления персоналом.

Экономические методы – способ осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий.

В советский период предметом регулирования экономическими методами считалось централизованное планирование, хозяйственный

расчёт, заработная плата, т. е. имело место узкое толкование роли и места экономических методов, что ограничивало диапазон принимаемых решений и рычагов регулирования на уровне предприятия. Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов. Экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли. При неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов (убытки, затоваривание, неплатежи, забастовки, банкротство).

Социально-психологические методы

Социально-психологические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей психологии и социологии. Объект воздействия этих методов, – группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на 2 основные группы: социологические методы, направленные на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Такое разделение достаточно условно, т. к. в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире. А в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов. Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с

конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главная их особенность – обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия.¹

Вопросы для самоконтроля.

1. Как практически осуществляется организация работы с персоналом в спортивных организациях?
2. Дайте объяснение определению, классификации методов и функции управления персоналом
3. Как осуществляется планирование трудовых ресурсов?
4. Элементы процесса управления персоналом.
5. Какие существуют источники и методы набора персонала?
6. Как происходит процесс отбора персонала: критерии и методы отбора персонала
7. Расстановка персонала и адаптация работника.
8. Какие действуют стили и методы управления?

¹ <https://investobserver.info/metody-upravleniya-personalom>

ГЛАВА 12. МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ

12.1. Спортивные школы в системе дополнительного образования детей, их миссии и цели.

Дополнительное образование является необходимым компонентом современного общего образования детей, то есть такого образования, которое осуществляется в общеобразовательных школах. Поэтому неслучайно в Законе «Об образовании» учреждения дополнительного образования детей (УДО) выделены как особый тип образовательных учреждений (ст 17).

Основными нормативными документами, регламентирующими деятельность учреждений дополнительного образования детей, являются:

Закон Р Уз. «Об образовании», в частности ст 17 и № 464-I (29.08.1997 г.).

Типовое положение об образовательном учреждении дополнительного образования детей (утверждено Постановлением Правительства Республики Узбекистан).

Методические рекомендации по организации деятельности спортивных школ в Республике Узбекистан.

Методические рекомендации по организации деятельности учреждений, реализующих дополнительные образовательные программы физкультурно-спортивной направленности (на уровне субъекта Федераций).

Типовой план-проспект учебной программы для ДЮСШ и СДЮШОР (утвержден приказом Госкомспорта Узбекистана от 23 сентября 2010 г., № 211) и некоторые другие.

Структуру образовательных учреждений дополнительного образования детей, которые осуществляют физическое воспитание, проводят спортивную и туристскую работу, включены следующие виды учреждений физкультурно-спортивной направленности:

- * центры детского и юношеского туризма и экскурсий (юных туристов): дворцы спорта для детей и юношества; дома детского и юношеского туризма и экскурсий (юных туристов);

- * детско-юношеские клубы физической подготовки

* детско-юношеские спортивные (спортивно-технические) школы (ДЮСШ и ДЮСТШ);

* специализированные детско-юношеские школы олимпийского резерва (СДЮШОР);

* школы высшего спортивного мастерства (ПВСМ).

официальных документах подчеркивается, что миссия или предназначение учреждений дополнительного образования детей заключается в развитии мотивации личности к познанию и творчеству, реализации дополнительных образовательных программ и услуг в интересах личности ребенка, общества, государства.

Ядром системы учреждений дополнительного образования детей физкультурно-спортивной направленности являются спортивные школы, нашей страны и детско-юношеские клубы физической подготовки. Обобщение современного опыта показывает, что в Узбекистане функционирует широкая сеть спортивных школ и детско-юношеских клубов физической подготовки, в которых занимаются около 16 млн. детей и подростков. Это составляет 60,6% .% населения в возрасте от 6 до 15 лет.¹

Подавляющее большинство спортивных школ принадлежит Министерству физической культуры и спорта Республики Узбекистан. Имеется незначительное количество частных спортивных школ. В спортивных школах трудятся более тыс. тренеров и других специалистов.

Разные учреждения дополнительного образования детей выполняют различные социальные функции, имеют свои специфические черты и признаки. Основой государственных гарантий получения российскими детьми возможности заниматься в УДО является государственное и муниципальное финансирование.

12. 2. Создание, аттестация и аккредитация спортивной школы

Законом «О физической культуре и спорте в Республике Узбекистан» (ст.) установлено, что спортивные школы как учреждения дополнительного образования создаются в соответствии с Законом Республики Узбекистан» «Об образовании»

¹ <https://www.gazeta.uz/ru/2015/01/06/sport>

* органами государственной власти субъектов Республики Узбекистан

* органами местного самоуправления;

* профсоюзными организациями и другими организациями;

* гражданами.

Допускается совместное учредительство. Организационно-правовая форма спортивной школы определяется статусом учредителя (учредителей).

Отношения между учредителем (учредителями) и спортивной школой определяются договором, заключенным между ними в соответствии с законодательством государства.

Права юридического лица у спортивной школы в части ведения уставной финансово-хозяйственной деятельности возникают с момента ее государственной регистрации.

Для регистрации спортивной школы учредитель представляет в соответствующие органы: заявление о регистрации спортивной школы; ее устав; документ об уплате государственной регистрационной пошлины.

Спортивная школа как юридическое лицо имеет: устав; расчетный и другие счета в банковских учреждениях; печать установленного образца; штамп; бланки со своим наименованием.

Спортивная школа проходит аттестацию и аккредитацию в соответствии с Законом Республики Узбекистан «Об образовании» (ст.).

Целью и содержанием аттестации спортивной школы является установление соответствия содержания обучения и воспитания детей уровню и направленности образовательных программ и полноте их выполнения. Аттестация государственных, муниципальных и негосударственных спортивных школ проводится один раз в пять лет соответствующими государственными органами управления образованием.

Наряду с аттестацией спортивная школа проходит государственную аккредитацию. Свидетельство о государственной аккредитации, выдаваемое спортивной школе, подтверждает ее государственный статус (тип, вид и категорию), определяемый в

соответствии с уровнем и направленностью реализуемых ею образовательных программ.

Спортивной школе не допускаются создание и деятельность организационных структур: политических партий, общественно-политических и религиозных движений и организаций.

12. 3. Миссия, цели и задачи спортивных школ.

В нормативных правовых документах, регулирующих деятельность учреждений дополнительного образования физкультурно-спортивной направленности, указывается, что спортивная школа, являясь учреждением дополнительного образования, призвана способствовать:

- *личностному развитию и самосовершенствованию;
- *формированию здорового образа жизни;
- *формированию общей культуры, развитию интеллектуальных и нравственных способностей;
- *физическому развитию обучающихся и достижению ими уровня спортивных успехов сообразно способностям.

Спортивными школами, деятельность которых направлена на развитие массового спорта, на этапе начальной подготовки ставятся задачи привлечения максимально возможного количества детей и подростков к систематическим занятиям спортом, ориентированным на развитие их личности, утверждение здорового образа жизни, воспитание физических, морально-этических и волевых качеств.

На этапе учебно-тренировочной подготовки ставятся задачи:

- * улучшения состояния здоровья, включая физическое развитие;
- * повышения уровня физической подготовленности и спортивных результатов с учетом индивидуальных особенностей и требований программ по видам спорта;
- * профилактики вредных привычек и правонарушений.

Перед спортивными школами, деятельность которых направлена на развитие спорта высших достижений, на этапах спортивного совершенствования (СО и высшего спортивного мастерства (ВСМ)) ставится задача привлечения к специализированной спортивной подготовке оптимального количества перспективных спортсменов для достижения ими высоких стабильных результатов, позволяющих войти в состав сборных команд Узбекистана.

12. 4. Принципы в процессе деятельности спортивной школы.

Согласно типовому плану-проспекту, утвержденному Госкомспортом Узбекистана, спортивные школы в своей работе должны руководствоваться следующими принципами:

1. Принцип комплексности предусматривает тесную взаимосвязь всех сторон учебно-тренировочного процесса (физической, технико-тактической, психологической и теоретической подготовки, воспитательной работы и восстановительных мероприятий, педагогического и медицинского контроля).

2. Принцип преемственности определяет последовательность изложения программного материала по этапам обучения и соответствие его требованиям высшего спортивного мастерства, чтобы обеспечить в многолетнем учебно-тренировочном процессе преемственность задач, средств и методов подготовки, объемов тренировочных и соревновательных нагрузок, рост показателей физической и технико-тактической подготовленности.

3. Принцип вариативности предусматривает в зависимости от этапа многолетней подготовки, индивидуальных особенностей юного спортсмена вариативность программного материала для практических занятий, характеризующегося разнообразием тренировочных средств и нагрузок, направленных на решение определенной педагогической задачи.

12. 5. Организация учебно-тренировочного процесса в спортивной школе.

Спортивная школа организует работу с обучающимися в течение календарного года, начало и окончание которого зависят от специфики вида спорта.

Основными формами учебно-тренировочного процесса в спортивной школе являются:

- * групповые учебно-тренировочные и теоретические занятия;
- * работа по индивидуальным планам (обязательна на этапах и ВСМ);
- * м е д и к о – восстановительные мероприятия и медицинский контроль;

- * тестирование;
- * участие в соревнованиях и учебно-тренировочных сборах;
- * инструкторская и судейская практика учащихся.

В целях повышения эффективности работы спортивных школ Госкомспорт Узбекистана утвердил Типовой план-проспект учебной программы для ДЮСШ и СДЮШОР, на основе которого каждая Спортивная школа разрабатывает и утверждает соответствующие учебные программы по видам спорта. Предлагаемый план-проспект построения учебных программ для учащихся спортивных школ включает нормативную и методическую часть и охватывает все стороны учебно-тренировочного процесса.

Следует иметь в виду, что в государственных и муниципальных спортивных школах культивируются только виды спорта, которые введены в государственные программы физического воспитания населения.

«Нормативно-правовые основы» устанавливают минимальную наполняемость учебных групп и максимальный объем учебно-тренировочной работы (часов в неделю) дифференцированно по этапам подготовки занимающихся.

Показатели режима учебно-тренировочного процесса для спортивно-оздоровительного этапа и этапа начальной подготовки

Организация в ДЮСШ, СДЮСШ, СДЮСШОР, ШВСМ и РШВСМ многолетней спортивной подготовки учащихся-спортсменов на всех этапах осуществляется согласно нижеследующей таблице:

№	Этапы спортивной подготовки	Основная задача этапа	Период подготовки	Виды спортивных школ		
				ДЮСШ	СДЮСШ и СДЮСШОР	ШВСМ и РШВСМ
1.	Спортивно-оздоровительный	Расширение двигательных возможностей и компенсация дефицита двигательной активности	весь период	+	—	—

2.	Начальная подготовка	Базовая подготовка и избрание определенного вида спорта для дальнейшей специализации	до 3 лет	+	*	—
3.	Учебно-тренировочный	Специализация и углубленная тренировка в избранном виде спорта	до 5 лет	+	+	*
4.	Спортивное совершенствование	Совершенствование спортивного мастерства	до 3 лет	*	+	+
5.	Высшее спортивное мастерство	Реализация индивидуальных возможностей	3 года и более	—	*	+

Условные обозначения:

«+» — основная функция;

«*» — разрешается организовывать по согласованию с Министерства физической культуры и спорта Республики Узбекистан при возникновении необходимости и наличии необходимых условий и возможностей;

(абзац третий условных обозначений в редакции постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 5 июля 2018 года № 508 — Национальная база данных законодательства, 09.07.2018 г., № 09/18/508/1477)

«—» — не рекомендуется.¹

Этап начальной подготовки (НЕТ). На этап начальной подготовки зачисляются учащиеся общеобразовательных школ, желающие заниматься спортом и имеющие письменное разрешение врача-педиатра. На этапе начальной подготовки осуществляется физкультурно-оздоровительная и воспитательная работа, направленная на разностороннюю физическую подготовку и овладение основами техники избранного вида спорта, выбор спортивной специализации и выполнение контрольных нормативов для зачисления на учебно-тренировочный этап подготовки.

¹ <https://lex.uz/docs/1683022?ONDATE=13.07.2019%2000>

Нормативы, определяющие минимальный возраст учащихся-спортсменов для зачисления в спортивную школу, в зависимости от этапов подготовки и видов спорта утверждаются в установленном порядке Министерством физической культуры и спорта, Министерством народного образования и Министерством здравоохранения Республики Узбекистан.¹

Вид спорта

Гимнастика (девочки). Гимнастика художественная. Фигурное катание

Синхронное плавание. Фристайл. Настольный теннис. Плавание. Теннис. Акробатика. Прыжки на батуте. Рок-н-ролл. Спортивные танцы. Аэробика. Дартс. Шейпинг. Шахматы. Шашки. У-шу Горнолыжный спорт. Баскетбол. Футбол. Бадминтон. Спортивное ориентирование. Спортивный туризм. Гольф Биатлон. Легкая атлетика (многоборье, метания, прыжки с шестом). Прыжки на лыжах. Парусный спорт. Бейсбол. Водное поло. Волейбол. Гандбол. Конькобежный спорт. Легкая атлетика. Лыжные гонки. Шорт-трек. Регби. Софтбол. Хоккей с мячом. Городки. Лапта Велоспорт. Конный спорт. Современное пятиборье. Санный спорт. Стрельба пулевая. Фехтование. Бокс. Борьба вольная. Борьба греческо-римская. Гребля академическая. Гребля на байдарках и каноэ. Дзюдо. Тяжелая атлетика (юноши). Таэквондо. Альпинизм. Буерный спорт. Гребной слалом. Натурб² а и. Полиатлон. Триатлон. Армрестлинг. Атлетизм. Бильярд. Гиревой спорт. Каратэ-до. Кекусинкай. Скалолазание. Стрельба из арбалета. Кикбоксинг. Контактное каратэ. Пауэрлифтинг. Самбо Стрельба из лука. Стендовая стрельба. Бобслей. [2]. Показатели по В. С. Шерин)

Учебно-тренировочный этап (УТ) формируется на конкурсной основе из здоровых и практически здоровых учащихся, прошедших необходимую подготовку в течение не менее одного года и выполнивших приемные нормативы по общефизической и специально» подготовке. Перевод по годам обучения на этом этапе осуществляются при условии выполнения учащимися контрольно-переводные нормативов по общей физической и специальной подготовке.

¹ <https://lex.uz/docs/1683022?ONDATE=13.07.2019%2000>

² В. С. Шерин. Менеджмент физической культуры и спорта. Учебное пособие. Томск.2010.

На этапе спортивного совершенствования (СС) контингент формируется из спортсменов, выполнивших спортивный разряд кандидата в мастера спорта. Перевод по годам обучения на это *этапе осуществляется при условии положительной динамики при роста спортивных показателей.

На этапе высшего спортивного мастерства (ВСМ) контингент составляют перспективные спортсмены, выполнившие (подтвердившие) требования норм мастера спорта Узбекистана, мастер спорта Узбекистана международного класса, а в командных игровых; видах спорта - кандидата в мастера спорта. Возраст спортсмена не ограничивается, если его спортивные результаты стабильны и соответствуют требованиям этапа высшего спортивного мастерства.

12. 6. Управление и самоуправление в спортивной школе.

Статья ... Закона «Об образовании» устанавливает, что управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями, к числу которых относятся и спортивные школы, строится на принципах единоначалия и самоуправления. Исходя из принципов единоначалия и самоуправления, спортивную школу возглавляет прошедший соответствующую аттестацию директор, назначаемый ее учредителем. Формами самоуправления в с п о р т и в н о й школе как учреждении дополнительного образования являются педагогический совет, общее собрание трудового коллектива, тренерские советы отделений и другие формы.

Организационно-функциональную структуру спортивной школы входят также заместитель директора по учебной работе (заведующий учебной частью), старший тренер и тренеры, старший инструктор и инструктор-методист, бухгалтер и врач школы, обслуживающий персонал.

В структуру спортивной школы входят также администрация и обслуживающий персонал спортивных сооружений, находящихся на балансе или в непосредственном подчинении школы.

Организационная структура спортивной школы нормативно закрепляется в ее штатном расписании. Штатное расписание – это перечень должностных наименований и общее количество постоянных

должностей в организации с указанием ее структурных подразделений, а также должностных окладов по штатной должности. Штатное расписание спортивной школы определяется администрацией самостоятельно, в зависимости от целей и задач, объема учебно-тренировочной нагрузки, финансовых возможностей и других факторов. Должностные обязанности работников спортивной школы регламентируются соответствующими тарифно-квалификационными характеристиками и должностными инструкциями.

12.7. Деятельность директора и тренерского состава спортивной школы.

- * планирует, организует и контролирует образовательный процесс, отвечает за качество и эффективность работы учреждения;

- * несет ответственность за жизнь и здоровье детей и работников во время образовательного процесса, соблюдение норм охраны труда и техники безопасности;

- * осуществляет прием на работу и расстановку кадров, распределение должностных обязанностей, несет ответственность за уровень квалификации работников;

- * утверждает штатное расписание, ставки заработной платы

- * должностные оклады, надбавки и доплаты к ним;

- * распоряжается имуществом образовательного учреждения

- * обеспечивает рациональное использование финансовых средств;

- * представляет учреждение в государственных, муниципальных и общественных органах;

- * несет ответственность за свою деятельность перед учредителем.

Заместитель директора:

- * организует учебно-тренировочную, воспитательную и методическую работу в спортивной школе;

- * несет ответственность за организацию учебно-тренировочного процесса, комплектование школы, отбор и спортивную ориентацию занимающихся, повышение квалификации тренеров-преподавателей по спорту;

- * обеспечивает проведение внутришкольных спортивных соревнований;

* принимает меры по совершенствованию методики обучения и тренировки спортсменов-учащихся;

* осуществляет контроль над содержанием учебно-тренировочного процесса, выполнением спортсменами-учащимися требований учебных программ, качеством знаний, умений и навыков, уровнем физического развития и подготовленности, своевременным прохождением ими углубленного медицинского осмотра;

* возглавляет работу по пропаганде физической культуры и спорта, обобщению и внедрению передового педагогического опыта работы лучших тренеров.

12.7.1. Старший тренер-преподаватель по спорту руководит работой тренерско-преподавательского состава отделения.

В качестве примера регламентации труда работников спортивной школы можно привести утвержденную Минобразованием Узбекистана тарифно-квалификационную характеристику тренера-преподавателя образовательного учреждения (в ред. Приказа Минобразования Р Уз. От16 июль 2016г. №235):

12.7.2. Тренер-преподаватель образовательного учреждения (включая старшего)

б-14-й разряды

Должностные обязанности. Осуществляет набор в спортивную школу, секцию, группу спортивной и оздоровительной направленности детей и подростков, желающих заниматься физической культурой и спортом и не имеющих медицинских противопоказаний. Проводит учебно-тренировочную и воспитательную работу. Использует разнообразные приемы, методы и средства обучения. Проводит отбор и спортивную ориентацию наиболее перспективных для дальнейшего спортивного совершенствования обучающихся. Обеспечивает повышение уровня физической, теоретической, морально-волевой, технической и спортивной подготовленности занимающихся, укрепление и охрану их здоровья в процессе занятий, безопасность учебно-тренировочного процесса. Содействует исключению случаев применения обучающимися различных видов допингов. Разрабатывает годовые и текущие планы подготовки. Ведет систематический учет, анализ, обобщение результатов работы. Использует в своей работе

наиболее эффективные методы спортивной подготовки обучающихся и их оздоровления.

Должен знать: Конституцию Республики Узбекистан; законы, Республики Узбекистан решения Правительства Республики Узбекистан и органов управления образованием по вопросам образования; Конвенцию о правах ребенка; возрастную и специальную педагогику и психологию, физиологию, гигиену; специфику развития интересов и потребностей обучающихся; нормы и правила охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

Педагогический совет проводится не реже одного раза в квартал. На заседаниях педагогического совета заслушивают и обсуждают вопросы учебно-тренировочной, воспитательной, методической, массовой спортивной и физкультурно-оздоровительной работы, спортивной деятельности, врачебного контроля, спортивного лагеря и другие вопросы, принимают решения по рассмотренным вопросам.

Тренерский совет отделения по виду спорта возглавляет старший тренер-преподаватель отделения. Тренерский совет рассматривает вопросы учебно-тренировочной и воспитательной работы, индивидуального планирования подготовки спортсменов, участия в соревнованиях. На заседаниях тренерского совета заслушиваются доклады и сообщения тренеров-преподавателей по совершенствованию методики тренировочного процесса, воспитательной работы, другие вопросы. Тренерский совет проводит открытые тренировочные занятия с последующим их обсуждением и обменом опытом. Заседания тренерского совета проводятся, как правило, не реже одного раза в месяц.

12.7.3. Персонал и менеджмент в спортивной школе.

В педагогической деятельности в спортивной школе допускаются лица, как правило, имеющие высшее или среднее профессиональное образование, отвечающие требованиям квалификационных характеристик, определенных для соответствующих должностей педагогических работников.

Штатное расписание спортивной школы определяется самостоятельно в зависимости от целей и задач, финансовых возможностей, с учетом квалификации работников, определяемой на основе тарифно-квалификационных характеристик,

утвержденных в установленном порядке для работников физической культуры и спорта, других специалистов, служащих и рабочих. Порядок комплектования персонала спортивной школы регламентируется ее уставом. Отношения работника спортивной школы к ее администрации независимо от формы собственности и организационно-правовой формы регулируются трудовым договором, условия которого не могут противоречить трудовому законодательству Республики Узбекистан.

Педагогические работники спортивной школы имеют право на: участие в управлении учреждением; защиту своей профессиональной чести и достоинства; свободу выбора и использования методик обучения и воспитания, учебных пособий и материалов, методов оценки знаний и умений обучающихся; социальные гарантии и льготы, установленные законодательством Республики Узбекистан и дополнительные льготы, предоставляемые педагогическим работникам в регионе. Спортивная школа устанавливает ставки заработной платы (должностные оклады) работникам на основе Единой тарифной сетки в соответствии с тарифно-квалификационными требованиями и с учетом рекомендаций аттестационной комиссии, определяет виды и размеры надбавок, доплат и других выплат стимулирующего характера в пределах имеющихся средств.

Месячная ставка заработной платы тренера-преподавателя по спорту устанавливается в соответствии с разрядом оплаты труда (ЕТС), определенным в зависимости:

от присвоенной квалификационной категории;

наличия ученой степени, почетного звания;

с учетом повышения категории за работу в СДЮШОР, ШВСМ, а также на этапах спортивного совершенствования, высшего спортивного мастерства в ДЮСШ и неспециализированных отделениях СДЮШОР.

Исчисление заработной платы тренера-преподавателя по спорту производится с учетом возможных надбавок, устанавливаемых ежегодно при тарификации, размеров нормативов оплаты труда и количества занимающихся под его руководством. Форма и система оплаты труда в спортивно-оздоровительных группах и группах начальной подготовки (оплата по нормативу за каждого

занимающегося или в зависимости от объема недельной учебно-тренировочной работы) определяется спортивной школой по согласованию с вышестоящим органом управления. Размер норматива оплаты труда тренера-преподавателя по спорту за подготовку одного занимающегося (% от ставки) учитывается этапы подготовки.

Ставка заработной платы тренера-преподавателя по спорту (при оплате его труда в зависимости от недельной учебно-тренировочной работы) устанавливается за 18 часов в неделю.

12.7.4. Эффективность деятельности спортивной школы

Для оценки эффективности работы спортивных школ на этапах многолетней спортивной подготовки занимающихся Федеральным агентством по физической культуре и спорту установлены педагогические критерии.

Спортивно-оздоровительный этап:

- * стабильность состава занимающихся, посещаемость ими тренировочных занятий;
- * динамика индивидуальных показателей развития физических качеств занимающихся;
- * уровень освоения основ гигиены и самоконтроля.

Этап начальной подготовки:

- * стабильность состава занимающихся;
- * динамика прироста индивидуальных показателей физической подготовленности занимающихся;
- * уровень освоения основ техники видов спорта, навыков гигиены и самоконтроля.

Учебно-тренировочный этап:

- * состояние здоровья, уровень физического развития занимающихся;
- * динамика уровня подготовленности в соответствии с индивидуальными особенностями занимающихся;
- * освоение объемов тренировочных нагрузок, предусмотренных программами по видам спорта;
- * освоение теоретического раздела программы.

Этап спортивного совершенствования:

*уровень физического развития и функционального состояния занимающихся;

* выполнение спортсменом объемов тренировочных и соревновательных нагрузок, предусмотренных индивидуальным планом подготовки;

* динамика спортивно-технических показателей;

* результаты выступлений на всероссийских соревнованиях.

Этап высшего спортивного мастерства

* Стабильность результатов выступления на республиканских, международных соревнованиях;

* количество спортсменов, подготовленных в составы сборных команд Узбекистана,

12. 7. 5. Финансовый менеджмент спортивной школы

Спортивная школа, являясь юридическим лицом, имеет расчетный и другие счета в банковских учреждениях, самостоятельный баланс, ведет бухгалтерский учет и делопроизводство, п р е д о с г а в л я е т в установленном порядке финансовую и статистическую отчетность по форме № 5-ФК.

Основой государственной гарантии получения детьми Республики Узбекистан возможности заниматься в спортивной школе является государственное и муниципальное финансирование.

За государственными и муниципальными детско-юношескими другими спортивными школами закрепляются с правом оперативного управления здания, спортивные сооружения, имущество, оборудование и другое необходимое имущество социального, культурного, иного назначения, закрепляются в постоянное (бессрочное) пользование за ними и владельцами физкультурно-оздоровительных, спортивных и спортивно-технических сооружений выделенные им земельные участки в соответствии с земельным законодательством Республики Узбекистан.

Финансовые и материальные средства спортивной школы, закрепленные за ней учредителем или являющиеся ее собственностью, используются по ее усмотрению в соответствии с уставом спортивной школы и изъятию не подлежат, если иное не предусмотрено законодательством Республики Узбекистан.

12. 8. Материально-техническая база

Материально-техническая база включает в себя: Основную спортивную учебно-тренировочную базу по профилю спортивной школы или интернат - школа олимпийского резерва (учебный стадион с беговыми дорожками и футбольным полем, спортивные залы или крытый каток и др.).

Плавательный бассейн, спортивные залы, летний спортивно-оздоровительный лагерь, типовой набор спортивного инвентаря и оборудования - для спортивных школ и училищ олимпийского резерва, общежитие со столовой - для колледжей олимпийского резерва и школ высшего спортивного мастерства - в соответствии с нормативами, утвержденными федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта.

Бесплатное питание для учащихся спортивных школ, проходящих подготовку в группах спортивного совершенствования и высшего спортивного мастерства, а также для учащихся колледжей олимпийского резерва.

Бесплатную спортивную форму и обувь для детей из малообеспеченных семей, детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов спортивных школ являются:

- собственные средства учредителя;
- бюджетные и внебюджетные средства;
- имущество, переданное учреждению собственником (уполномоченным им органом);
- средства родителей (законных представителей);
- добровольные пожертвования других физических и юридических лиц
- средства, полученные от предоставления дополнительных образовательных услуг;
- доход, полученный от реализации продукции и услуг, а также от других видов разрешенной самостоятельной деятельности;
- кредиты банков и других кредиторов;

- другие источники в соответствии с законодательством Республики Узбекистан.

Спортивная школа самостоятельно распоряжается имеющимися финансовыми средствами и отвечает по своим обязательствам в пределах находящихся в ее распоряжении денежных средств. При недостаточности денежных средств по обязательствам учреждения отвечает учредитель.

Спортивная школа может оказывать дополнительные платные образовательные услуги, выходящие за рамки финансируемых из бюджета образовательных программ по договорам с учреждениями, предприятиями, организациями и физическими лицами. Платная образовательная деятельность спортивной школы не относится предпринимательской, если получаемый от нее доход за вычетом доли учредителя (собственника) реинвестируется в данное учреждение на развитие и совершенствование образовательного процесса (в том числе на заработную плату).

При осуществлении спортивной школой предусмотренной ее уставом предпринимательской деятельности она приравнивается к предприятию и подпадает под действие законодательства Республики Узбекистан в области предпринимательской деятельности.

Таким образом, спортивные школы, существующие в Узбекистане, являются уникальной и эффективной формой организации подготовки спортивного резерва.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой современная система учреждений дополнительного образования, каковы принципы их деятельности?

2. Какие документы составляют правовую основу спортивных школ?

3. Что понимается под системой спортивных школ, каковы их миссии и задачи?

4. Охарактеризуйте принципы работы спортивных школ.

5. Какие принципы управления и самоуправления применяются в спортивной школе?

6. Охарактеризуйте критерии эффективной работы спортивной школы.

ГЛАВА 13. ОРГАНИЗАЦИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ИГР И МАССОВЫЕ ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В МЕСТАХ ЖИЛОГО НАСЕЛЕНИЯ

1. Физическое и душевное здоровье нации. Влияние спорта на экономическое и социальное развитие страны.

Массовая физическая культура, как сложное многофункциональное явление выполняет, прежде всего, оздоровительные задачи. Массовая физическая культура широко используется как средство охраны и укрепления здоровья учащейся молодежи, как эффективное средство проведения досуга и является действенным средством борьбы с наркоманией, табакокурением, средством профилактики различных заболеваний.

Экономическая роль физкультуры и спорта наиболее рельефно проявляется по нескольким основным направлениям:

- физическая активность и оздоровительно-массовый спорт способствуют минимизации экономических потерь практически во всех сферах жизнедеятельности общества, выступают альтернативой вредным привычкам, которые оказывают мощное деструктивное воздействие на экономическую систему.

Экономические и социальные потери от табакокурения во многих странах мира огромны и связаны, прежде всего, с ухудшением состояния здоровья курящих. По данным Центра борьбы с табакокурением, каждый год в Республике Узбекистан от заболеваний, обусловленных курением умирает около 30 000 человек. Республиканским Институтом «Здоровье», ведущим специалистом института Ф а й з и е в о й Н. Н. было проведено исследование по выявлению распространенности табакокурения среди молодежи и мерах борьбы с ним. Опрос студентов показал, что наиболее эффективным методом в борьбе с вредными привычками является привлечение молодежи в спорт. Необходимо повышать физическую активность, устраивать доступные спортивные секции в школах, лицеях и колледжах.

Потери от пьянства и алкоголизма представляют собой весьма значительную величину, которая складывается из различных

компонентов. Согласно статистике каждое третье преступление совершается в состоянии опьянения. Наиболее частой причиной смерти людей, злоупотребляющих алкоголем, являются тяжелые травмы, отравления и другие несчастные случаи (27% от всех смертельных случаев), от расстройства сердечно-сосудистой системы умирает 18%, от новообразований — 14%, от цирроза печени — 7%, кончают жизнь самоубийством 7%. В целом от 60 до 72% лиц, злоупотребляющих спиртными напитками, не доживает до 50 лет.

На начало XXI в. наркотики употребляют свыше 180 млн. человек, т.е. около 4% всех жителей планеты старше 15 лет. В целом в той или иной степени проблема наркомании затрагивает около 30 млн человек, т.е. практически каждого пятого жителя страны. Наркомания окончательно превратилась в масштабную общенациональную проблему, несущую прямую угрозу государству, так как каждый наркоман, по экспертным оценкам, вовлекает в употребление наркотиков 13—15 человек, создавая тем самым своего рода «снежный ком» наркомании. Успешно противостоять столь интенсивному распространению наркотиков в молодежной среде позволяет массовая физическая активность и спорт, так как именно они являются действенной альтернативой этой социальной болезни.

- физическая активность выступает важным фактором увеличения продолжительности жизни населения;

- физкультура и спорт являются одним из основных компонентов подготовки качественных трудовых ресурсов, следовательно, и фактором обеспечения экономического роста;

- физическая активность, спорт и туризм являются в настоящее время важнейшей сферой обширной предпринимательской деятельности, которая обеспечивает, с одной стороны, занятость многих людей в отраслях спортивной индустрии и туристического комплекса; с другой стороны, указанные отрасли предпринимательства пополняют бюджет за счет налоговых поступлений, что позволяет государству оперативно решать социальные проблемы населения.

13. 2. Эволюция массового спорта в Республике Узбекистан.

Систематические занятия физическими упражнениями, спортом, туризмом и другими видами физической культуры, существенно повышая физическую работоспособность человека, сказываются благоприятно и на умственной деятельности.

В истории развития физической культуры и спорта в Узбекистане можно выделять три периода: начальный, советский и современный. Отметим основные черты каждого из них.

Начальный этап, охватывающий период от зарождения первых в Узбекистане организаций физкультурно-спортивной направленности и вплоть до социалистического переворота.

Галереи из четырех тысяч наскальных рисунков каменного и бронзового веков украшают обрывы ущелья С а р м ы ш, рассекающего таинственный горный кряж Каратау на юго-восточной окраине пустыни Кызылкум в Узбекистане. По всей скале вдоль ущелья в рисунках можно разглядеть изображения людей со стрелами и копьями, фигуры, сплетенные в схватке. Узбекский народ многие века славится своими борцами— п а л в а н а м и и легендарными наездниками, которые являются основоположниками национальных видов спорта Узбекистана, таких как к у р а ш, б е л б о г л и к у р а ш, т у р о н и б о й к у р г а н.

Почти 2500 лет назад Геродот, знаменитый древнегреческий философ и историк, в своем монументальном труде «История» упоминает борьбу к у р а ш в описаниях обычаев и традиций народов древнего Узбекистана. Легендарный эпос А л п о м ы ш, появившийся тысячу лет назад, называет к у р а ш самым любимым и широко распространенным видом единоборства. Великий восточный ученый и мыслитель Авиценна, основоположник современной медицины, живший в X веке, пишет, что занятия борьбой являются одним из лучших способов поддержки здоровья тела и духа. В XIV веке Амир Тимур использовал борьбу к у р а ш для физической подготовки и самообороны своих солдат. Солдаты в специальных школах обучались навыкам конного спорта, гимнастики, стрельбе из лука и метанию копья. Как известно, армия Тимура, завоевав полмира, так и осталась непобежденной.

13. 3. Этапы становления. Физическая культура и спорт в Независимом Узбекистане.

Исторические факты свидетельствуют, что в Узбекистане досоциалистический период были заложены организационные основы управления физической культурой и спортом.

В советский период была создана единая централизованная административно-командная система государственного планового управления физической культурой и спортом в стране. Ее основные черты: наличие в качестве институциональной основы системы государственных органов управления физической культурой и спортом и учреждений по подготовке спортивного резерва; ключевое место в этой системе занимал Г о с к о м с п о р т СССР как высший государственный орган специальной компетенции; централизованное финансирование и лимитированное обеспечение спортивных организаций спортивным инвентарем и спортивными товарами; создание эффективной многоуровневой системы профессиональной подготовки специалистов по физической культуры и спорту.

В советский период были сформированы научные основы управления физической культурой и спортом, закрепленные в соответствующем учебном курсе, включенном в учебные планы физкультурных вузов в качестве обязательного предмета; систематически издавались учебные пособия и учебники.

Современный период, характеризуется интенсивным развитием спортивного предпринимательства, коммерческих спортивно-оздоровительных организаций.

13. 4. Государственная политика и пропаганда занятий физической культурой и спортом. Тенденции развития массового спорта в республике Узбекистан.

Массовая физическая культура будет эффективно отражаться на развитии личности молодежи только в том случае, если она будет частью целостной системы воспитания молодежи. Для этого среди молодежи в Республике Узбекистан ведётся активная пропаганда физической культуры. Пропаганда - различные формы (устная,

печатная, наглядная и др.) распространения и разъяснения идей, учений, взглядов, теорий, воздействующие на сознание и настроение широкого круга людей. Пропаганда физической культуры подразумевает целенаправленную деятельность по распространению знаний в области физической культуры и спорта. Важной особенностью пропаганды является вовлечение возможно большего числа населения к регулярным занятиям физической культурой, спортом и туризмом, привлечение их к активному участию в массовых оздоровительных, физкультурных и спортивных мероприятиях, утверждение в обществе здорового образа жизни. Большую роль в ее успешном решении играет правильно поставленная активная пропаганда физической культуры и спорта. Для этого крайне необходимо повышение уровня физкультурного образования населения; воспитание потребности в утверждении здорового образа жизни, использование средств физической культуры в режиме труда и отдыха. Привлечение всех членов общества к участию массовых оздоровительных, физкультурных и спортивных мероприятиях; повышение эффективности занятий по физическому воспитанию и физкультурно-оздоровительных мероприятий; совершенствование работы по массовой физической культуре среди населения. Пропаганда физической культуры и спорта должна быть не декларативной, а очень конкретной, продуктивной и интересной, убедительной и остроумной, терпеливой и доходчивой, она должна быстро реагировать на все новое для придания дополнительного импульса и динамизма в проведении работы по массовой физической культуре.

В Республике Узбекистан в соответствии с Целевой Программой развития физической культуры и спорта в области пропаганды предусмотрено: широкое освещение в периодической печати, телевидении и радиовещании материалов по спортивной тематике в целях: формирования у населения потребности в здоровом образе жизни, желания и умения заботиться о своём физическом развитии; пропаганды роли физической культуры и спорта в решении социально-экономических и воспитательных задач, стоящих перед государством; раскрытия возможностей производственной физической культуры в повышении работоспособности трудящихся, сокращения

профзаболеваний; повышения авторитета профессии преподавателя физического воспитания и тренера; обобщения и распространения опыта физкультурно-спортивных организаций по развитию спортивного предпринимательства, маркетинга и платных услуг населению.

Намечено учреждение Госкомспортом и НОК ежегодных премий за: пропаганду физической культуры и спорта в средствах массовой информации, литературе и искусстве, ежегодное проведение семинаров-совещаний спортивных журналистов, пропагандистов спорта, регулярное проведение теле рейдов по развитию национальных видов спорта, состязаний и народных игр, "Круглых столов" с участием специалистов, пропагандирующих национальные виды спорта, состязания и народные игры. Предусматривается организовать выпуск массовым тиражом перекидных и карманных календарей, буклетов, открыток, справочников по физкультурно-спортивной тематике, детских книжек для раскрашивания "спорт в картинках", "физкультура для самых маленьких" и т. п., разработать и осуществить меры по повышению роли Музея Олимпийской славы в деле патриотического воспитания спортсменов и молодежи.

Вопросы для самоконтроля

1. В чём заключается физическое и душевное здоровье нации? Дайте объяснение влияния спорта на экономическое и социальное развитие страны.

2. Как развивается массовый спорт в Республике Узбекистан?

3. Определите этапы становления физической культуры и спорта в Независимом Узбекистане.

4. В чём заключается пропаганда занятий физической культурой и спортом. Тенденции развития массового спорта в республике Узбекистан.

6. Дайте объяснение деятельности государственной политика в области физической культуры и спорта.

ГЛОССАРИЙ

основных терминов, используемых в современном спортивном менеджменте

А м б а с с о д о р – клиент, активно рекомендуемый товар (услугу).

Анализ-s w o t – метод определения сильных (s t r e n g t h s) и слабых (w e a k n e s s e s) сторон позиции организации, а также возможностей (o p p o r t u n i t i e s) и угроз (t h r e a t s) для нее со стороны внешней среды.

Анализ «7s» – оценка внутренней среды организации, работающей на рынке: 1. Стратегии компании. 2. Конкурентные преимущества. 3. Цели и ценностные установки. 4. Кадры. 5. Стиль деятельности. 6. Организационная и функциональная структура. 7. Процессы, протекающие в ней (управление, производство, сбыт, движение информационных потоков).

Аутсорсинг – способ ведения бизнеса, когда исполнение отдельных функций, не оказывающих существенного влияния на результаты бизнеса, передается внешним специализированным организациям на условиях субподряда.

Бенчмаркинг – процесс изучения и сравнения эффективного функционирования других аналогичных организаций с целью улучшения собственной работы, который включает в себя оценивание менеджмента собственной организации и сопоставление ее деятельности с организациями-лидерами в той или иной области.

Билборд – разновидность наружной рекламы (как правило, щитовая реклама).

Бренд – совокупность эмоциональных и рациональных ценностей для человека, которые связываются с имиджем определенной фирмы.

Брендинг – комплекс мероприятий, связанных с созданием и продвижением нового или уже существующего бренда.

Бренд-менеджмент – комплекс мероприятий по созданию товарной марки, разработке дизайна упаковки, рекламной аргументации, проведению акций по стимулированию сбыта, использование арсенала маркетинговых средств воздействия на потребителя с целью продвижения бренда организации.

Б э к г р а у н д е р – информационный PR материал для СМИ, представляющий информацию об организации, её профиле, продуктах и услугах, истории создания, развития и т.д.

Государственно-частное партнёрство – совокупность форм средне- и долгосрочного взаимодействия государства и бизнеса для решения общественно значимых задач на взаимовыгодных условиях.

Д р о п ш и п – вид предпринимательской деятельности (чаще всего в сети интернет), который заключается в реализации товаров производителя посредником. При этом посредник покупает товар у производителя только после того, как сам получил от клиента оплату данного товара. Прибыль посредника формируется за счёт разницы между оптовой ценой, которую он платит производителю, и розничной ценой, по которой продаёт товар клиенту. Ключевым отличием этого вида деятельности является то, что купленный товар отправляется покупателю напрямую от производителя.

GR-коммуникации (связи с правительством) – целенаправленная и системная деятельность бизнеса и общественных организаций по выстраиванию долгосрочных, эффективных и взаимовыгодных отношений с органами государственной власти всех уровней с целью влияния на социально-экономические и политические процессы, происходящие в обществе.

Ивент-менеджмент (от англ. E v e n t – «событие») – комплекс мероприятий по созданию корпоративных и массовых событий; управление мероприятием (событием).

Имиджмейкер – специалист по вопросам создания имиджа спортсмена, государственного деятеля, общественного деятеля и т.п.

К é й т е р и н г – отрасль общественного питания, связанная с оказанием соответствующих услуг на спортивных объектах, включающая обслуживание мероприятий различного назначения, а также розничную продажу готовой кулинарной продукции.

Консалтинг – деятельность по консультированию руководителей, управленцев по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, коммерческой, юридической, технологической, технической, экспертной деятельности.

Контент – изначально информационное наполнение сайта.

В настоящее время имеет более широкое значение, подразумевая информационное содержание всех медианосителей.

Копирайтер – специалист по написанию рекламных и презентационных текстов.

Копирайтинг – профессиональная деятельность по написанию рекламных и презентационных текстов.

Краудфандинг – коллективное сотрудничество людей, которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы, чтобы поддержать усилия других людей или организаций.

Примером может служить финансовая помощь болельщиков своему клубу путем покупки его акций.

Жизненный цикл товара – время с момента первоначального появления товара до прекращения его реализации на рынке. Включает следующие циклы: внедрение (*i n t r o d u c t i o n*), рост (*g r o w t h*), зрелость (*maturity*), 4) насыщение (*saturation*), спад (*decline*).

Лоббирование – намеренное установление связей с любым должностным лицом или служащим от имени другой стороны с целью получения выгоды от этих контактов.

Мерчандайзинг – стимуляция продаж товаров за счет их рациональной выкладки.

Н е й м и н г – деятельность или процесс по разработке названия фирмы, бренда организации.

Ньюсмейкер – человек, деятельность которого предполагает намеренную или ненамеренную публичность и вызывает устойчивый интерес СМИ. Личность, достойная упоминания в СМИ, представляющая интерес для широкой публики.

Паблисити – публичность, известность, популярность; рекламирование средствами массовой информации.

Паблик рилейшнз (PR) – общественные связи – целенаправленная информация, направленная на гармонизацию отношений между спортивной организацией и общественностью

П о з и ш и н г – позиция товара на рынке, позиция рекламного сообщения в аудитории, на которую оно было направлено.

Ребрендинг – комплекс мероприятий по изменению бренда, либо его составляющих: названия, логотипа, слогана и т.п.

Редизайн – совершенствование внешнего вида (оформления) сайта. **Реинжиниринг** – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов.

Рекрутинг – подбор персонала.

Ренейминг – разработка нового названия бренда.

Репозиционирование – маркетинговые усилия по изменению потребительского отношения к товару посредством подчеркивания его новых потребительских преимуществ средствами рекламы.

Рестайлинг – модернизация, смена стиля.

Сейлз промоушн – продвижение продаж.

Слоган – призыв или обращение в лаконичной форме, выражающее основную идею.

Спичрайтинг – специфическая PR-технология, представленная в виде техники подготовки и написания PR-текста, предназначенного для устного выступления.

Спортивный агент – менеджер, который на основании договора со спортсменом занимается представлением его интересов во взаимоотношениях с различными контрагентами (в первую очередь спортивными клубами). Он действует в качестве посредника при заключении контрактов для своих клиентов, получая при этом процент с заключаемых сделок.

Сэмплинг – маркетинговая акция по бесплатной раздаче образцов, тестеров, аксессуаров и расходников для основного товара.

Тайм-менеджмент – теория и практика управления временем с целью его эффективного использования в интересах потребителя.

Тайм-маркетинг – технология управления временем клиента в целях повышения эффективности продвижения и продаж товаров и услуг; цель тайм-маркетинга – получить в свое распоряжение время клиента, отвоевав его у конкурента, и сделать его максимально эффективным.

Трендвотчинг – оценка окружающих факторов (стиля, моды, спроса, предложения и т.п.) на бизнес деятельность с учетом временных показателей (исследование будущего, аналог прогнозирования).

Ф а н д р е й з и н г – сбор добровольных пожертвований, в денежной или иной форме, как правило, на цели не связанные с извлечением прибыли.

Франчайзинг – вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (ф р а н ч á й з е р) передаёт другой стороне (ф р а н ч á й з и) за плату право на определённый вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения, используя товарные знаки и/или бренд франчайзера.

Фрилансер – вольнонаемный сотрудник, выполняющий работу по заказу организации вне этой организации.

Флаер – красочно оформленная рекламная листовка.

Рекомендуемая литература

1. Қосимова Д. С. “Менеджмент назарияси”. Дарслик.—Т: ТДИУ, 2011. 340 б.
- 2, Ғуломов З.Т., Набиуллин Р.Х., Камилова Г.З. “Жисмоний тарбия ва спорт менежменти”. Дарслик. Тошкент.-2018й. 314 бет. Мувофиқлаштирувчи Кенгашдан ўтганлиги тўғрисидаги гувоҳнома рақами №303-014 ва санаси 2016 йил, 21 апрель. I ва II ТОМ.
3. Обожина Д. А. Управление физкультурно-спортивной организацией: учеб. пособие Д. А. О б о ж и н а; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 76 с.
4. Починкин А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие /А. В. П о ч и н к и н. – М.: Спорт, 2017. – 384 с.
5. Рассел Хойя, Николсон Мэтью, Смит Аарон С.Т. Спортивный менеджмент. /Принципы и применение. / Издательство: Рид Медиа, 2013 г. 337 с.
6. Шерин В.С. Менеджмент физической культуры и спорта: Учебное пособие. - Томск: Томский государственный университет, 2010. - 124 с.
7. Галицын С.В., Минаев А.В., Ткаченко П.А. Спортивный менеджмент: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений Хабаровск: Изд-во ДВГАФК, 2012-159 с.
8. Золотое М.И., Кузин В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С.Г./ Менеджмент и экономика физической культуры и спорта. Учебное пособие. Издательский центр «Академия». Москва.: 2001г. Стр 422

Дополнительная литература:

9. Леднев В А. Менеджмент в индустрии спорта : сб. ст. Вып. 1 [Электронный ресурс] / под ред. В. А. Леднева. - М.: МФПУ Синергия, 2012. - 200 с..
10. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме: Учебное пособие / С.С. Скобкин. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
11. Михненко, П. А. Общий менеджмент [Электронный ресурс] : учеб.пособие / П. А. Михненко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 112 с.

12. Жолдак В.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / В.И.Жолдак. – М.: 1994. – 238 с.

13. Жолдак В.И. Менеджмент / В.И.Жолдак, С.Г.Сейранов. – М.: Советский спорт, 1999. – 528 с.

14. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И.Кабушкин. – Минск: Новое издание, 2000. – С. 21-161.

15. Кирсанова М.В. Курс делопроизводство: Документационное обеспечение управления: учеб. пособие / М.В.Кирсанова, Ю.М.Аксенов. – М.: ИНФРА, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 286 с.

16. Лосин Б.Е. Особенности организации системы повышения квалификации специалистов по физической культуре и спорту // Менеджмент / Б.Е.Лосин. – СПб, 2001. – 137 с.

17. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов / А.Н.Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – С. 7-45.

18. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации / И.И.Переверзин. – М.: Физкультура, образование, наука, 1998. – 162 с.

19. Профессиональная подготовка педагогов-специалистов в области физической культуры и спорта: матер. Всеросс. межвуз. науч.-практ. конф. (22-23 апреля 1999, Малаховка, МГПУ, МГАФК). – М.: 1999. – 352 с.

20. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: учеб. пособие для вузов / В.Б.Ременников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. –С. 9-25.

21. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / Ю.А.Цыпкин, А.Н.Люкшинов, Н.Д.Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – С. 352-379.

22. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси - Т.: Ўзбекистон, 2017. - 46 б.

23. Ўзбекистон Республикасининг қонуни “Жисмоний тарбия ва спорт тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси қонунига ўзгартишлар ва қўшимчалар киритиш ҳақида (Ўзбекистон Республикаси Олий мажлисининг ахборотномаси, 2000 й., 5-6-сон, 147-модда; Ўзбекистон

Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2005 й., 37-38-сон, 277-модда, 2015 йил 5 сентябрь, 2017 йил 27 май, 4-модда, 8 м о д д а).

24. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7-февралдаги ПФ-4947-сонли “2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси” тўғрисидаги Фармони.

25. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 3 июндаги ПҚ 3031-сонли “Жисмоний тарбия ва оммавий спортни янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарори.

26. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 5 мартдаги “Жисмоний тарбия ва спорт соҳасида давлат бошқаруви тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Фармони

27. Экономические и социальные аспекты развития спортивных услуг: Монография /Под. ред. Н. А. В о с к о л о в и ч –М.: ТЕИС, 2012.- 144 с.

28. Шомуродов Ҳ. С. Ўзбекистонда жисмоний тарбия ва спорт фаолиятида тадбиркорлик. Монография.Т.:”Тафаккур қаноти”, 2014.

29.Yarashev.K.D., Ommaviy sogʻlomlashtiruvchi jismoniy tarbiya va xalq milli oʻyinlari boʻyicha mutaxassislar tayyorlash masalalari, monog.T., OʻzDJTI nashr., 1997 yil.

30. Махкамова М.А. Инновацион менежмент. Ў қ у в қ ў л л а н м а. – Т: Фан в а технология, 2013.

Зарубежная литература:

31.John Horne, Garry Whannel. Understanding the Olympics. Routledge. Taylor-Francis Group. London and New York. 2012. – 239 p.

32.Scott R i e w a l d, Scott Rodeo, Science of Swimming Faster, D a r s l i k, 2015

33.United States: Human Kinetics. Sheila Taormina, Swim speed strokes, D a r s l i k, 2014, USA, Boulder, Colorado.

34.Principles and Practice of. SPORT MANAGEMENT Lisa P. Masteralexis., Carol A. Barr., Mary A. Hums.

Интернет-сайты:

35. www.lex.uz – Законодательная национальная база документов Республики Узбекистан.

36. www.ziyounet.uz – Культурный духовно-просветительский портал Республики Узбекистан

37. www.natlib.uz – Национальная библиотека Республики Узбекистан.

38. www.olympic.uz – Национальный Олимпийский Комитет Республики Узбекистан

39. www.paralympic.uz – Ассоциация Параолимпийских игр Узбекистана.

40. www.fan-sportga.uz-djti.uz – Журнал “Фан – с п о р т г а” Республики Узбекистан.

41. www.sport-futbol.uz – Газета “Спорт +футбол” Узбекистан.

42. Издательство «Юрайт» [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. – URL: <http://biblio-online.ru>

43. Руко́нт [Электронный ресурс]: межотраслевая электронная библиотека. – URL: <http://rucont.ru>

44. eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]: научная электронная библиотека. – URL: <http://www.elibrary.ru>

45. ibooks.ru [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. – URL: <http://ibooks.ru>

46. <https://ru.wikipedia.org/wiki/Менеджмент>

47. <https://studfile.net/preview/5369976/>

48. http://zapiski-o-sporte.blogspot.com/2014/02/blog-post_1875.html

49. https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/Функции_менеджмента

50. https://studopedia.su/9_81234_kriterii-otsenki-effektivnosti-raboti-klubov.html

51. <https://hrhelpline.ru/metody-upravleniya-personalom>

52. <https://investobserver.info/metody-upravleniya-personalom>

53. <https://www.gazeta.uz/ru/2015/01/06/sport>

Содержание

Введение.....	5
ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА.....	7
1.1 Физическая культура и спорт как отрасль и объект менеджмента.....	7
1.2. Истоки возникновения менеджмента как науки.....	9
1.3. Возникновение и развитие спортивного менеджмента...	13
1.4. Понятие и сущность спортивного менеджмента.....	13
1.5. Основные цели и задачи развития физической культуры и спорта.....	15
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	20
2.1. Сущность спортивного менеджмента.....	20
2.2. Современные принципы спортивного менеджмента.....	20
2.3. Цели спортивного менеджмента.	23
2.4. Целевые программы развития физической культуры и спорта в Республике Узбекистан.....	25
2.4.1. Совершенствование системы организации и управления физической культурой и спортом.	28
2.4.2. Развитие физкультурно-оздоровительной, спортивно- массовой работы и национальных видов спорта.....	29
2. 4. 3. Научно-методическое и медицинское обеспечение физической культуры и спорта.....	30
2. 4. 4. Развитие потенциала системы физической культуры и спорта.....	31
2.4.5. Пропаганда физической культуры и спорта.	32
2.4.6. Совершенствование системы финансирования, развитие негосударственного сектора в сфере физической культуры и спорта.....	33
2. 5. Функции менеджмента.....	34
2. 6. Менеджер в спортивной организации.....	37
ГЛАВА 3. ИНФОРМАЦИОННОЕ СНАБЖЕНИЕ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОСТАНОВЛЕНИЯ.....	39
3.1. Информация как предмет, средство и продукт труда менеджера.....	39
3.2. Содержание информационного обеспечения менеджмента в физической культуре и спорте.....	41
3.3. Концепция развития физической культуры и спорта в	

	Республики Узбекистан.....	46
3.4.	Основных принципы реализации Концепции.....	47
3.5.	Вопросы информационного обеспечения менеджмента (управления) в физической культуре и спорте.....	50
ГЛАВА 4.	ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.....	55
4.1.	Управленческая проблема, управленческое решение....	55
4.2.	Классификация управленческих решений и требования к ним.....	57
4.3.	Решения в области физической культуры и спорта и требования к управленческим решениям.....	59
4.4.	Процесс разработки управленческого решения.....	60
4.4.1.	Подготовка управленческого решения.....	60
4.4.2.	Реализация управленческого решения.....	62
ГЛАВА 5.	МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ СПОРТЕ.	64
5. 1.	Понятие «профессиональный спорт».	64
5. 2.	Модели профессионального спорта.....	65
5. 3.	Система экономических отношений в сфере профессионального спорта.....	66
5. 4.	Участие легионеров.....	68
5. 5.	Социальное значение профессионального спорта.....	69
5.6.	Спортивное мероприятие как бизнес проект.....	70
5. 7.	Организация бизнеса в спортооружении.....	71
ГЛАВА 6.	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТИВНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ.....	73
6. 1.	Понятие «стратегия» и «стратегический план».....	73
6. 2.	Ключевые компоненты планирования.	73
6. 3.	Разработки системы целей организации.....	78
6. 4.	Миссия организации.....	79
6. 5.	Планирование и разработка бизнес-планов.....	81
6. 6.	Структура бизнес – плана спортивной организации.....	86
6. 7.	Спортивный маркетинг.	88
6. 8.	Информационное обеспечение бизнес – плана.....	89
ГЛАВА 7.	ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ЗА РУБЕЖОМ.....	93
7.1.	Основные организационные формы менеджмента физической культуры и спорта за рубежом.....	93
7. 2.	Классификации зарубежных клубов.....	94
7. 3.	Менеджмент зарубежных клубов.....	95
7. 3. 1.	Менеджмент спортивных клубов Германии.....	97
7. 4.	Экономический анализ деятельности клубов.....	102
7. 5.	Критерии оценки эффективности работы клубов в США.....	103

ГЛАВА 8.	ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА.....	107
8. 1.	Структура управления отраслью физической культуры и спорта.....	107
8.2.	Государственные органы управления физической культурой и спортом.....	108
8.3.	Органы общей и специальной компетенции. Олимпийский комитет в системе органов управления спортом.....	112
8. 4.	Менеджмент в общественных объединениях. Спортивные школы. Деятельность спортивных объединений в организации спортивных состязаний «Умид нихоллари», «Баркамол Авлод», «Универсиада».....	113
8. 5.	Фонд развития детского спорта Республики Узбекистан.	115
ГЛАВА 9.	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МИНИСТЕРСТВА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН	117
9.1.	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «Об утверждении Положения о Министерстве физической культуры и спорта Республики Узбекистан».....	117
9. 2.	Глава 2. Система Министерства.....	119
9.3.	Глава 3. Задачи и функции Министерства.....	120
	§ 1. Задачи Министерства.....	120
	§ 2. Функции Министерства.....	122
ГЛАВА 10.	ОБЩЕСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	132
10.1.	Органы общей и специальной компетенции. Олимпийский комитет в системе органов управления спортом.....	132
10.2.	Менеджмент в общественных объединениях.....	133
10.3.	Деятельность спортивных федераций и ассоциаций.....	134
ГЛАВА 11.	РОЛЬ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В РАЗВИТИИ ВИДОВ СПОРТА.....	138
11. 1.	Развитие менеджмента в спорте.....	138
11. 2.	Кадровый персонал.....	141
11. 2. 1.	Функции спортивного менеджера.....	141
11. 3.	Организация работы с персоналом в спортивных организациях.....	143
11. 4.	Определение, классификация методов и функции управления персоналом.....	145

11. 5.	Планирование трудовых ресурсов.....	149
11. 6.	Элементы процесса управления персоналом.....	153
11.6.1.	Методы набора персонала.....	153
11. 7.	Отбор персонала: критерии и методы отбора персонала....	156
11. 8.	Расстановка персонала и адаптация работника.....	166
11. 9.	Стили и методы управления.....	167
11. 9. 1.	Стили управления.....	167
11.9. 2.	Методы управления персоналом	171
ГЛАВА 12.	МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ.....	180
12. 1.	Спортивные школы в системе дополнительного образования детей, их миссии и цели.	180
12. 2.	Создание, аттестация и аккредитация спортивной школы.....	181
12. 3.	Миссия, цели и задачи спортивных школ.....	183
12. 4.	Принципы в процессе деятельности спортивной школы....	184
12. 5.	Организация учебно-тренировочного процесса в спортивной школе.....	184
12. 6.	Управление и самоуправление в спортивной школе.....	188
12. 7.	Деятельность директора спортивной школы.....	189
12.7.1.	Руководящая работа старший тренера-преподавателя по спорту (тренерско-преподавательского состава отделения).....	190
12.7.2.	Работа тренера - преподавателя образовательного учреждения (включая старшего).....	190
12. 7. 3.	Персонал и менеджмент в спортивной школе.....	191
12. 7. 4.	Эффективность деятельности спортивной школы.....	193
12. 7. 5.	Финансовый менеджмент спортивной школы.....	194
12. 8.	Материально-техническая база.....	195
ГЛАВА 13.	ОРГАНИЗАЦИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ИГР И МАССОВЫЕ ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В МЕСТАХ ЖИЛОГО НАСЕЛЕНИЯ	197
13. 1.	Физическое и душевное здоровье нации. Влияние спорта на экономическое и социальное развитие страны.....	197
13. 2.	Эволюция массового спорта в Республике Узбекистан....	199
13. 3.	Этапы становления. Физическая культура и спорт в Независимом Узбекистане.....	200
13. 4.	Государственная политика и пропаганда занятий физической культурой и спортом. Тенденции развития массового спорта в республике Узбекистан.....	200
	Глоссарий.....	203
	Рекомендуемая литература.....	208

Mundarija

Kirish.....	5
BOB 1. Jimoniy tarbiya va sport menejmentiga kirish.....	7
1.1 Jismoniy tarbiya va sport menedjmentning ob’ekti va tarmog’i sifatida.....	7
1.2. Fan sifatida menejmentning paydo bo’lish tarixi.....	9
1.3. Sport menejmentining rivojlanishi va vujudga kelishi.....	13
1.4. Sport menejmentining tushunchalari va mahiyati.....	13
1.5. Jismoniy tarbiya va sport rivojlanishining asosiy vazifalari va maqsadi.....	15
BOB 2. SPORT MENEJMENTINING ASOSIY TUSHUNCHALARI VA ZAMONAVIY QOIDALARI.....	20
2.1. Sport menejmentining mohiyati.....	20
2.2. Sport menejmentining zamonaviy qoidalari.....	20
2.3. Sport menejmentining maqsadlari.....	23
2.4. O‘zbekiston Respublikasida jismoniy tarbiya va sportni rivojlantirishning maqsadli dasturlari.....	25
2.4.1. Jismoniy tarbiya va sportni boshqarish va tashkil etish tizimini takomillashtirish.	28
2.4.2. Jismoniy tarbiya va sog‘lomlashtirishni, sport ommaviy ishlar va milliy sport turlarini rivojlantirishi.	29
2. 4. 3. Jismoniy tarbiya va sportni ilmiy uslubiy va tibbiy ta’minlash.....	20
2. 4. 4. Razvitie potentsiala sistemy fizicheskoy kultury i sporta....	31
2.4.5. Jismoniy tarbiya va sport targ‘iboti.	32
2.4.6. Jismoniy tarbiya va sport sohasida nodavlat sektorni rivojlantirish va moliyalashtirish tizimini takomillashtirish.....	33
2. 5. Menejment funksialari.....	34
2. 6. Sport tashkilotida menejer.....	37
BOB 3. Sport menejmenti va axborot ta’minoti va boshqaruv qarorlari.....	39
3.1. Axborot predmeti va vositalar menejerning mexnati samarasi sifatida.....	39
3.2. Jismoniy tarbiya va sport menejmentida axborot ta’minotining tuzilishi.	41
3.3. O‘zbekiston Respublikasida jismoniy tarbiya va sportning rivojlanishi konsepsiyasi.....	46
3.4. Konsepsiyani amalga oshirishning asosiy qoidalari.....	47

3.5.	Jismoniy tarbiya va sport menejmentida axborot ta'minotining savollari	50
BOB 4.	Boshqaruv qarorlarini qabul qilish	55
4.1.	Boshqaruv qarorlari va boshqaruv yechimlari.....	55
4.2.	Boshqaruv yechimlari tasnifi va ularga talab.....	57
4.3.	Jismoniy tarbiya va sport soxasida boshqaruv qarorlari va ularga talab.	59
4.4.	Boshqaruv qarorini ishlab chiqish jarayoni.....	60
4.4.1.	Boshqaruv qarorini tayyorlash.....	60
4.4.2.	Boshqaruv qarorini amalga oshirish.....	62
BOB 5.	Professional sportda menejment.....	64
5. 1.	Professional sport tushunchalari.	64
5. 2.	Professional sport modeli.....	65
5. 3.	Professional sport soxasida iqtisodiy tizim munosabatlari.....	66
5. 4.	Ligionerlarning ishtiroki.....	68
5. 5.	Professional sportning ijtimoiy ahamiyati.....	69
5.6.	Sport tadbirlari biznes loyixa sifatida.	70
5. 7.	Sport inshootlarida biznesni tashkil etish.....	71
BOB 6.	Sport menejmentida strategik boshqaruv.....	73
6. 1.	Strategiya va strategik reja tushunchasi.....	73
6. 2.	Rejalashtirishning asosiy tarkiblari.	73
6. 3.	Tashkilot tizimini ishlab chiqish maqsadi.....	78
6. 4.	Tashkilot missiyasi (vazifalari).....	79
6. 5.	Biznes rejalarni ishlab chiqish va rejalashtirish.....	81
6. 6.	Sport tashkilotining biznes plan tuzilishi	86
6. 7.	Sport marketingi.	88
6. 8.	Biznes rejaning axborot ta'minoti.....	89
BOB 7.	Menejmentning xorijda tashkil etilishi.....	93
7.1.	Xorijda jismoniy tarbiya va sportning asosiy tashkiliy shakillari.....	93
7. 2.	Xorijiy klublarning tasnifi.....	94
7. 3.	Xorijiy klublar menejmenti	95
7. 3. 1.	Germaniya sport klublarining menejmenti.....	97
7. 4.	Klublar faoliyatining iqtisodiy tahlili.....	102
7. 5.	AQSh klublarining ish samaradorligining baxolash me'zonlari...	103
BOB 8.	Davlat tashkilotlarining tasnifi va jismoniy tarbiya va sportni boshqarish tizimi.....	107
8. 1.	Jismoniy tarbiya va sport soxasini boshqarishning tuzilishi.....	107
8.2.	Jismoniy tarbiya va sportning davlat boshqaruv organlari.....	108

8.3.	Maxsus va umumiy organ kompetensiyasi (xuquqlari). Olimpiya qo‘mitasi sport boshqaruv organi tizimida.....	112
8. 4.	Menejment jamoa birlashmalarida. Sport maktablari. «Umid nixollari», «Barkamol Avlod», «Universiada». Sport musobaqalarida sport birlashmalari faoliyatini tashkil etish.....	113
8. 5.	O‘zbekiston Respublikasi bolalar sportini rivojlantirish jamg‘armasi.	115
BOB 9.	O‘zbekiston Respublikasi Jismoniy tarbiya va sport vazirligi faoliyati.....	117
9.1.	O‘zbekiston Respublikasi Jismoniy tarbiya va sport vazirligi nizomini tasdiqlash to‘g‘risida O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar maxkamasining qarori	117
9. 2.	Bob 2. Vazirlik tizimi.....	119
9.3.	Bob 3. Vazirlik maqsad va vazifalari.....	120
	§ 1. Vazirlik vazifalari	120
	§ 2. Vazirlik funksiyalari.....	122
BOB 10.	Jamoatchilik boshqaruv organlari.....	132
10.1.	Maxsus va umumiy organ kompetensiyasi (xuquqlari). Olimpiya qo‘mitasi sport boshqaruv organi tizimida.....	132
10.2.	Menejment jamoaviy birlashmalarda.....	133
10.3.	Sport federatsiya va assotsiatsiyalar faoliyati.	134
BOB 11.	Sport turlarining rivojlanishida xodimlar faoliyati va sport menejmentining roli.....	138
11. 1.	Sportda menejmentning rivojlanishi.....	138
11. 2.	Kadr xodimlari.....	141
11. 2. 1.	Sport menejmentning funksiyasi.....	141
11. 3.	Sport tashkilotlarida xodimlar bilan ishlashni tashkil etish.....	143
11. 4.	Xodimlar boshqaruvi funksiyasi va usullar tasnifini aniqlash.....	145
11. 5.	Mexnat manbalarini rejalashtirish.....	149
11. 6.	Xodimlarni boshqarish jarayoni elementlari.....	153
11.6.1.	Xodimlarni qabul qilish metodlari.....	153
11. 7.	Xodimlarni saralash: xodimlarni saralash usullari va me‘zoni..	156
11. 8.	Ishchining moslashishi va xodimlarning taqsimoti.....	166
11. 9.	Boshqarish usuli va uslublari.....	167
11. 9. 1.	Boshqarish usuli.....	167
11.9. 2.	Xodimlarni boshqarish uslublari	171
BOB 12.	Sport maktab menejmenti.....	180
12. 1.	Bolalar qo‘shimcha ta’limi tizimida sport maktablari maqsadi va vazifalari.....	180

12. 2.	Sport maktabi attestatsiyasi va akreditatsiyasini tashkil etish.....	181
12. 3.	Sport maktablari maqsad va vazifalari missiya.....	183
12. 4.	Sport maktabi faoliyati jarayonida qoidalar.	184
12. 5.	Sport maktabda o‘quv mashg‘ulot jarayonini tashkil etish....	184
12. 6.	Sport maktabida boshqarish va o‘z-o‘zini boshqarish.....	188
12. 7.	Sport maktabi direktori faoliyati.....	189
12.7.1.	Sport bo‘yicha katta murabbiy boshqaruv faoliyati (bo‘limning o‘qituvchi murabbiy tarkibi).....	190
12.7.2.	Ta’lim muassasasi o‘qituvchi murabbiysining ish faoliyati (shuningbek bosh murabbiysining).....	190
12. 7. 3.	Sport maktabida xodimlar va menejment.....	191
12. 7. 4.	Sport maktabi faoliyatining samaradorligi.....	193
12. 7. 5.	Sport maktabining moliya menejmenti.....	194
12. 8.	Moddiy - texnik baza	195
BOB 13.	Axoli yashash maskanlarida ommaviy sog‘lomlashtiruvchi tadbirlari va milliy o‘yinlarni tashkil etish.....	197
13. 1.	Millatning ma’naviy va jismoniy salomatligi. Mamlakatning iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishiga sportning ta’siri.....	197
13. 2.	O‘zbekiston Respublikasida ommaviy sportning taraqqiyoti.....	199
13. 3.	Shakillanish bosqichlari. Mustaqil O‘zbekistonda jismoniy tarbiya va sport.	200
13. 4.	Jismoniy tarbiya va sport mashg‘ulotlari bilan shug‘ullanishning davlat siyosati va targ‘iboti. O‘zbekiston Respublikasida ommaviy sportni rivojlantirish tendensiyasi.....	200
	Glossariy.....	203
	Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	208

Content

Introduction.....	5
Chapter 1. INTRODUCTION TO PHYSICAL CULTURE AND SPORT MANAGEMENT.....	7
1.1 Physical culture and sports as a branch and an object of management.....	7
1.2. The origins of management as a science.....	9
1. 3. The emergence and development of sports management.....	13
1. 4. The concept and essence of sports management.....	1
1. 5. The main goals and objectives of the development of physical culture and sports.....	15
Chapter 2. MODERN PRINCIPLES AND BASIC CONCEPTS OF SPORT MANAGEMENT.....	20
2.1. The essence of sports management.....	20
2.2. Modern principles of sports management.....	20
2.3. The goals of sports management.....	23
2.4. Target programs for the development of physical culture and sports in the Republic of Uzbekistan.....	25
2.4.1. Improvement of the system of organization and management of physical culture and sports.....	28
2.4.2. Development of physical culture and health, sports and mass work and national sports.....	29
2. 4. 3. Scientific, methodological and medical support of physical culture and sports.....	30
2. 4. 4. Development of the potential of the system of physical culture and sports.....	31
2.4.5. Promotion of physical culture and sports.....	32
2.4.6. Improvement of the financing system, development of the non-state sector in the field of physical culture and sports.....	33
2. 5. Management functions.....	34
2. 6. Manager in a sports organization.....	37
Chapter 3. INFORMATION SUPPLY OF SPORTS MANAGEMENT AND GOVERNING REGULATIONS.....	39
3. 1. Information as a subject, means and product of the manager's labor.....	39
3. 2. Content of information support of management in physical culture and sports.....	41
3. 3. The concept of development of physical culture and sports in the Republic of Uzbekistan.....	46
3. 4. Basic principles of the Concept implementation.....	47

3.5.	Questions of information support of management (control) in physical culture and sports.....	50
Chapter 4.	MAKING MANAGEMENT DECISIONS.....	55
4.1.	Management problem, management decision.....	55
4.2.	Classification of management decisions and requirements for them.....	57
4.3.	Solutions in the field of physical culture and sports and requirements for management decisions.....	59
4.4.	The process of developing a management solution.....	60
4.4.1.	Preparation of a management decision.....	60
4.4.2.	Implementation of a management decision.....	62
Chapter 5.	MANAGEMENT IN PROFESSIONAL SPORTS.....	64
5. 1.	The concept of "professional sports".....	64
5. 2.	Models of professional sports.....	65
5. 3.	The system of economic relations in the field of professional sports.....	66
5. 4.	Participation of legionnaires.....	68
5. 5.	The social significance of professional sports.....	69
5. 6.	Sports event as a business project.....	70
5. 7.	Organization of business in a sports facility.....	71
Chapter 6.	STRATEGIC MANAGEMENT IN SPORT ANAGEMENT.	73
6. 1.	The concept of "strategy" and "strategic plan".....	73
6. 2.	Key components of planning.....	73
6. 3.	Development of a system of organizational goals.....	78
6. 4.	Mission of the organization.....	79
6. 5.	Planning and development of business plans.....	81
6. 6.	The structure of the business plan of the sports organization..	86
6. 7.	Sports marketing.....	88
6. 8.	Information support of the business plan.....	89
Chapter 7.	ORGANIZATION OF MANAGEMENT ABROAD.....	93
7. 1.	The main organizational forms of management of physical culture and sports abroad.....	93
7. 2.	Classifications of foreign clubs.....	94
7. 3.	Management of foreign clubs.....	95
7. 3. 1.	Management of German sports clubs.....	97
7. 4.	Economic analysis of the activities of the clubs.....	102
7. 5.	Criteria for evaluating the effectiveness of clubs in the United States.....	103
Chapter 8.	CHARACTERISTICS OF STATE INSTITUTIONS AND MANAGEMENT SYSTEMS PHYSICAL EDUCATION AND SPORT.....	107

8. 1.	The structure of management of the branch of physical culture and sports.....	107
8. 2.	State bodies of management of physical culture and sports....	108
8. 3.	Bodies of general and special competence. The Olympic Committee in the system of sports governing bodies.....	112
8. 4.	Management in public associations. Sports schools. The activities of sports associations in the organization of sports competitions "Umid Nihollari", "Barkamol Avlod", "Universiade".....	113
8. 5.	Children's Sports Development Fund of the Republic of Uzbekistan.....	115
Chapter 9.	ACTIVITIES OF THE MINISTRY OF PHYSICAL CULTURE AND SPORT OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN.....	117
9. 1.	Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan "On approval of the Regulations on the Ministry of Physical Culture and Sports of the Republic of Uzbekistan".....	117
9. 2.	Chapter 2. System of the Ministry.....	119
9. 3.	Chapter 3. Tasks and functions of the Ministry.....	120
	§ 1. Tasks of the Ministry.....	120
	§ 2. Functions of the Ministry.....	122
Chapter 10.	PUBLIC MANAGEMENT ORGANIZATIONS.....	132
10. 1.	Bodies of general and special competence. The Olympic Committee in the system of sports governing bodies.....	132
10. 2.	Management in public associations.....	133
10. 3.	Activities of sports federations and associations.....	134
Chapter 11.	ROLE OF SPORTS MANAGEMENT AND PERSONNEL ACTIVITIES IN THE DEVELOPMENT OF SPORTS.....	138
11. 1.	Development of management in sports.....	138
11. 2.	Personnel.....	141
11. 2. 1.	Functions of a sports manager.....	141
11. 3.	Organization of work with personnel in sports organizations.....	143
11. 4.	Definition, classification of methods and functions of personnel management.....	145
11. 5.	Planning workforce.....	149
11. 6.	Elements of the personnel management process.....	153
11.6.1.	Recruitment Methods.....	153

11. 7.	Personnel selection: criteria and methods of personnel selection.....	156
11. 8.	Placement of personnel and adaptation of the employee.....	166
11. 9.	Styles and methods of management.....	167
11. 9. 1.	Styles of management.....	167
11.9. 2.	Methods of personnel management.....	171
Chapter 12.	MANAGEMENT OF SPORTS SCHOOL.....	180
12. 1.	Sports schools in the system of additional education for children, their mission and goals.....	181
12. 2.	Creation, certification and accreditation of a sports school...	183
12. 3.	Mission, goals and objectives of sports schools.....	184
12. 4.	Principles in the process of a sports school.....	184
12. 5.	Organization of the educational and training process in a sports school.....	188
12. 6.	Management and self-government in a sports school.....	189
12. 7.	Activities of the director of the sports school.....	190
12. 7. 1.	Supervising work of a senior coach-teacher in sports (coaching and teaching staff of the department).....	190
12. 7. 2.	Work of a coach - teacher of an educational institution (including a senior).....	191
12. 7. 3.	Personnel and management at the sports school.....	193
12. 7. 4.	The effectiveness of the sports school.....	194
12. 7. 5.	Financial management of a sports school.....	195
12. 8.	Material and technical base.....	197
Chapter 13.	ORGANIZATION OF NATIONAL GAMES AND MASS WELLNESS ACTIVITIES IN RESIDENTIAL POPULATIONS.....	197
13. 1.	Physical and mental health of the nation. The impact of sports on the economic and social development of the country.....	199
13. 2.	Evolution of mass sports in the Republic of Uzbekistan.....	200
13. 3.	Stages of formation. Physical culture and sports in Independent Uzbekistan.....	200
13. 4.	State policy and promotion of physical culture and sports. Trends in the development of mass sports in the Republic of Uzbekistan.....	203
	Glossary.....	208
	Recommended reading.....	191

Р.М.АЛМАКАЕВА

Г.Х.РАВШАНОВ

МЕНЕДЖМЕНТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Учебное пособие

Редактор А.М.Хусейнов

Подписано в печать 11.03.2022г. Формат 60х84 1/16

Учет.изд.листов 14. Усл.печат. лист 14. Тираж 5экз.

Заказ № 77. Цена договорная.

Издательство “Университет”, Ташкент 100174

ВУЗ-городок, НУУз им. Мирзо Улугбека, Административное здание.

Отпечатано в типографии НУУз им. Мирзо Улугбека