

МИНИСТЕРСТВО СПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВЕЛИКОЛУКСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА»



*Кафедра теории и методики физической культуры и
педагогики*

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Менеджмент физической культуры и спорта»
образовательной программы по направлению подготовки

49.03.04 Спорт *по профилю подготовки* - спортивная подготовка в избранном виде спорта
(лыжный спорт и спортивное ориентирование), тренерско-преподавательская
деятельность в образовании

квалификация – «Тренер по виду спорта. Преподаватель»
Форма обучения очная

Богданова Светлана Вячеславовна, к.п.н., доцент кафедры теории и методики
физической культуры и педагогики

Великие Луки 2021

Заведующий кафедры теории и методики физической культуры и педагогики
Копяев Валерий Павлович, кандидат педагогических наук, доцент



Заведующая библиотекой ФГБОУ ВО
«ВЛГАФК»: Орлова Виалетта Викторовна



Рецензенты:

Смирнова Елена Юрьевна, к.п.н, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин

Снегова Елена Сергеевна, к.п.н., кафедры социально-гуманитарных и естественнонаучных дисциплин, ФГБОУ ВО «Великолукская государственная сельскохозяйственная академия»

РЕЦЕНЗИЯ

на фонд оценочных средств по дисциплине «Менеджмент физической культуры и спорта» по направлению подготовки 49.03.04 «Спорт» (*по профилю* - спортивная подготовка по виду спорта (лыжный спорт и спортивное ориентирование), тренерско-преподавательская деятельность в образовании ФГБОУ ВО «Великолукская государственная академия физической культуры и спорта»

Представленный на рецензию фонд оценочных средств (ФОС) является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины «Менеджмент физической культуры и спорта».

ФОС предназначен для проведения текущей и промежуточной аттестации и представляет собой совокупность материалов для установления уровня и качества достижения обучающимися результатов обучения – этапы формирования компетенций, показатели и критерии оценивания на этапе изучения дисциплины, перечень вопросов к экзамену, перечень практических навыков, необходимых для демонстрации на экзамене. Задачами ФОС являются контроль и управление процессом приобретения обучающимися знаний, умений, навыков, то есть набора компетенций, заявленных в образовательной программе по направлению подготовки 49.03.04 «Спорт» (*по профилю* - спортивная подготовка по виду спорта (лыжный спорт и спортивное ориентирование), тренерско-преподавательская деятельность в образовании).

Проведенный анализ ФОС показал, что указанные материалы позволяют в полной мере оценить результаты освоения обучающимися учебной дисциплины «Менеджмент физической культуры и спорта», а также оценить степень сформированности умений и навыков, заявленных в результате обучения рабочей программы дисциплины – перечень вопросов к экзамену, оценивающих знания состоят из 36 вопросов, перечень вопросов в тесте, оценивающих знания и умения – 30 вопросов, а перечень практических

заданий, необходимых для оценки умений и опыта деятельности из 36 вопросов. Вопросы к экзамену и задания четко сформулированы, содержат изученный материал и терминологию основных положений управленческой науки, и организационные основы сферы физической культуры. Ответы на вопросы и выполнение заданий способны продемонстрировать уровень приобретенных знаний, умений и навыков, а также объём продуктивно освоенного материала.

Таким образом, фонд оценочных средств в составе рабочей программы по направлению подготовки 49.03.04 «Спорт» (*по профилю* - спортивная подготовка по виду спорта (лыжный спорт и спортивное ориентирование), тренерско-преподавательская деятельность в образовании соответствует содержанию указанной учебной дисциплины и может быть рекомендован к использованию в учебном процессе.

Рецензент

К.п.н., кафедры социально-гуманитарных

и естественнонаучных дисциплин

ФГБОУ ВО «Великолукская

государственная сельскохозяйственная

академия»



Снегова Е.С.

Подпись к.п.н., кафедры социально-гуманитарных

и естественнонаучных дисциплин Снеговой Е.С. удостоверяю.

Начальник отдела кадров ФГБОУ ВО

«Великолукская государственная сельскохозяйственная

академия»

25.10.2021г.



Писова О.А.

РЕЦЕНЗИЯ

на фонд оценочных средств рабочей программы дисциплины «Менеджмент физической культуры и спорта» по направлению подготовки 49.03.04 «Спорт» (по профилю - спортивная подготовка по виду спорта (лыжный спорт и спортивное ориентирование), тренерско-преподавательская деятельность в образовании ФГБОУ ВО «Великолукская государственная академия физической культуры и спорта»

Смирновой Еленой Юрьевной, к.п.н, доцентом кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин ФГБОУ ВО «Великолукская государственная академия физической культуры и спорта», проведена экспертиза фонда оценочных средств (ФОС) рабочей программы дисциплины «Менеджмент физической культуры и спорта» для обучающихся по направлению подготовки 49.03.04 «Спорт» (по профилю - спортивная подготовка по виду спорта (лыжный спорт и спортивное ориентирование), тренерско-преподавательская деятельность в образовании, разработанного Богдановой Светланой Вячеславовной, доцентом кафедры теории и методики физической культуры и педагогики ФГБОУ ВО «Великолукская государственная академия физической культуры и спорта». Разработчиком представлена рабочая программа дисциплины, в которой имеется:

- перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения дисциплины с указанием этапов их формирования;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на этапе изучения дисциплины, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания, необходимые для оценки результатов освоения дисциплины.

На основании рассмотрения представленных на экспертизу материалов, сделаны следующие выводы:

1. Перечень формируемых компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения дисциплины соответствует ФГОС ВО по направлению 49.03.04 «Спорт».
2. Показатели и критерии оценивания компетенций, а также шкалы оценивания в целом обеспечивают возможность проведения всесторонней оценки результатов обучения и уровня сформированности компетенций.
3. Контрольные задания и иные материалы оценки результатов освоения дисциплины разработаны на основе принципов оценивания: валидности, определённости, однозначности, надёжности; соответствуют требованиям к составу и связи оценочных средств, полноте по количественному составу оценочных средств и позволяют объективно

оценить результаты обучения, уровни сформированности компетенций.

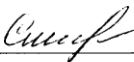
4. Методические материалы ФОС содержат чётко сформулированные рекомендации по проведению оценивания результатов обучения, сформированности компетенций.

5. Направленность ФОС соответствует профилю - спортивная подготовка по виду спорта (лыжный спорт и спортивное ориентирование), тренерско-преподавательская деятельность в образовании.

6. По качеству оценочные средства ФОС в целом обеспечивают объективность и достоверность результатов при проведении оценивания.

7. Выполнение требований ФОС со стороны обучающегося позволяет обеспечить высокое качество его подготовки.

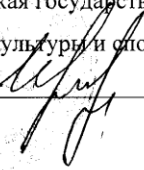
На основании проведенной экспертизы можно сделать **закключение**, что ФОС дисциплины «Менеджмент физической культуры и спорта» ООП ВО по направлению 49.03.04 «Спорт» (*по профилю* - спортивная подготовка по виду спорта (лыжный спорт и спортивное ориентирование), тренерско-преподавательская деятельность в образовании, разработанного Богдановой С.В., соответствует требованиям ФГОС и соответствующих профессиональных стандартов, а также современным требованиям рынка труда.

 Смирнова Елена Юрьевна, к.п.н, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин ФГБОУ ВО «Великолукская государственная академия физической культуры и спорта»

Подпись к.п.н. доцента кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин ФГБОУ ВО «Великолукская государственная академия физической культуры и спорта» Смирновой Е.Ю.

Начальник отдела кадров ФГБОУ ВО

«Великолукская государственная академия
физической культуры и спорта»

 Пошланова И.Г.

25.10.2021г.

Оглавление

АННОТАЦИЯ	9
1.РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	9
2.МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ....	
3.1.Очная форма обучения.....	11
4.СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	12
4.1.Очная форма обучения. Распределение учебного времени по темам(разделам) и видам учебных занятий	12
Темы и их краткое содержание	14
5.ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	24
5.1.Перечень примерных вопросов и заданий для организации самостоятельной работы обучающегося	24
5.1.1.Очная форма обучения.....	24
5.2.Методические рекомендации к различным видам самостоятельной работы.....	35
5.3 Критерии оценки самостоятельной работы обучающегося	36
6.ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.....	37
6.1.Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе изучения дисциплины	37
6.2.Индикаторы достижения компетенций по уровню их сформированности.....	38
6.3.Соотношение индикаторов достижения со шкалой критериев их оценивания и уровнем их сформированности	38
6.4.Методические материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих формирование компетенций в процессе освоения образовательной программы.....	39
6.4.1.Перечень вопросов для промежуточной аттестации на экзамене,оценивающих знания	39
6.4.2.Перечень вопросов для промежуточной аттестации на экзамене,оценивающих знания и умения	41
6.4.3. Перечень практических заданий на экзамене, необходимых для оценки умений и опыта деятельности.....	45
6.5. Паспорт оценочных средств промежуточной аттестации	48
6.6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности при проведении промежуточной аттестации.....	51
7.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	52

7.1.ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	52
7.1.1.Рекомендуемая литература (основная).....	52
7.1.2.Рекомендуемая литература (дополнительная)	52
7.1.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы, доступные в сети «Интернет» (заключены договора с ФГБОУ ВО «ВЛГАФК»)	54
7.1.3. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы сети.....	54
8.МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	55
9.ХРОНОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН лекций, лабораторных, практических и семинарских занятий по дисциплине	56
9.1.Очная форма обучения.....	56
ПРИЛОЖЕНИЕ №1.....	60
Контрольные работы для обучающихся	60
ПРИЛОЖЕНИЕ №2	67
Методические указания для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ №3.....	71
Лекции по дисциплине «Менеджмент физической культуры и спорта»	71
ПРИЛОЖЕНИЕ №4	159
Электронный образовательный ресурс	159

АННОТАЦИЯ

1. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Изучение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

ОПК-14. Способен организовывать совместную деятельность и взаимодействие участников деятельности в сфере физической культуры и спорта и в сфере образования с соблюдением профессиональной этики

Код и наименование компетенции	Код профессионального стандарта, код трудовой функции и наименование трудовой функции (при наличии), соотнесённые с профессиональным стандартом «Тренер-преподаватель» Код 05.012	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	2	3
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений		УК-2.1. Знает: - алгоритмы поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологию проектирования, необходимые ресурсы, действующие правовые нормы и ограничения; УК-2.2. Умеет: - определять задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений; УК-2.3. Имеет опыт: - владения инструментами для определения и достижения задач, подчиненных общей цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

ОПК-14. Способен организовывать совместную деятельность и взаимодействие участников деятельности в сфере физической культуры и спорта и в сфере образования с соблюдением профессиональной этики	<i>A/01.6 Планирование содержания занятий физической культурой и спортом;</i> <i>A/03.6 Проведение занятий физической культурой и спортом</i>	ОПК-14.1. Знает нормативные правовые акты в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования и нормы профессиональной этики; -нормативные правовые акты, регулирующие вид профессиональной деятельности; -основные нормативные правовые акты разного уровня: международного - Конвенция о правах ребенка; федерального, регионального, локального (на уровне организации, осуществляющей спортивную подготовку и образовательной организации); ОПК-14.2. Умеет - ориентироваться в нормативных правовых актах в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования, принимать решения и совершать действия в соответствии с законами и нормами профессиональной этики; ОПК-14.3. Имеет опыт - применения правовых норм и норм профессиональной этики в профессиональной деятельности.
--	--	--

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Менеджмент физической культуры и спорта» относится к обязательной части блока 1 учебного плана образовательной программы. В соответствии с учебным планом дисциплина изучается на 4 курсе при обучении на очной форме. Вид промежуточной аттестации: экзамен.

Частично может быть реализована с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Промежуточная аттестация может быть реализована с применением дистанционных образовательных технологий.

Не реализуется в форме практической подготовки.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

3.1. Очная форма обучения

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Контактная работа преподавателей с обучающимися		54*								54
В том числе:										
Лекции		20								20
Семинарские занятия		-								-
Практические занятия	всего	34								34
	из них в форме практической подготовки	-								-
Лабораторные работы		-								-
Промежуточная аттестация (зачет, экзамен)		экзамен								экзамен
Самостоятельная работа обучающегося		54								54
В том числе:										
Курсовая работа		-								-
Расчётно-графические работы		-								-
Рефераты		-								-
Письменные самостоятельные работы		-						-		-
Изучение теоретического материала		44								44
Подготовка к текущей аттестации (контрольные работы, опросы и тестирования)		4								4
Подготовка к промежуточной аттестации		6								6

<i>В том числе:</i>	часы	108								108
	зачетные единицы	3								3

**из 54 часов – 26 часов в активной и интерактивной формах*

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Очная форма обучения. Распределение учебного времени по темам(разделам) и видам учебных занятий

№ п/п	Тема	Лекции	Семинарские занятия	Практические занятия	Лабораторные работы	Самостоятельная работа обучающихся	Всего часов
1	Менеджмент в сфере физической культуры и спорта как учебная и научная дисциплина	2	-	4	-	4	10
2	Информационное обеспечение менеджмента в сфере физической культуры и спорта	2	-	2	-	4	8
3	Информационный обмен в организации	2	-	2	-	4	8
4	Правовые основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта	2	-	2	-	4	8
5	Менеджмент в физической культуре и спорте как система	2	-	4	-	4	10
6	Управленческое решение как системный инструмент менеджмента в физической культуре и спорте	2	-	2	-	4	8
7	Система управление организацией	-	-	4	-	5	9
8	Человеческий фактор организации	-	-	4	-	5	9

9	Физкультурно-спортивная организация как открытая система	2	-	2	-	5	9
10	Органы управления физической культурой и спортом	2	-	4	-	5	11
11	Планирование и организация проведения спортивного соревнования и физкультурно-спортивного мероприятия	2	-	2	-	5	9
12	Система подготовки, повышения квалификации и переподготовки специалистов физической культуры и спорта	2	-	2	-	5	9
	Итого	20	-	34	-	54	108

конец аннотации

Темы и их краткое содержание

Тема 1: Менеджмент в сфере физической культуры и спорта как учебная и научная дисциплина

Интерактивная лекция (2 часа)

Понятие «управление» и «менеджмент» в физической культуре и спорте: общее и особенное. Развитие управления, школы и подходы менеджмента. Научный подход в управлении. Предмет менеджмента в физической культуре и спорте. Менеджмент как составная часть труда работников физкультурно-спортивных организаций. Характерные черты и стадии менеджмента. Законы и закономерности менеджмента. Принципы управления. Основы методологии управления. Факторы развития и функционирования социальной системы. Содержание понятий «предпринимательство», «бизнес», «предпринимательская структура».

Практическое занятие (4 часа)

Понятие «управление» и «менеджмент» в физической культуре и спорте: общее и особенное. Развитие управления, школы и подходы менеджмента. Научный подход в управлении. Предмет менеджмента в физической культуре и спорте. Менеджмент как составная часть труда работников физкультурно-спортивных организаций. Характерные черты и стадии менеджмента. Законы и закономерности менеджмента. Принципы управления. Основы методологии управления. Факторы развития и функционирования социальной системы. Содержание понятий «предпринимательство», «бизнес», «предпринимательская структура».

Самостоятельная работа (4 часа)

Разработать схему и раскрыть особенности школ менеджмента.

Изучение темы направлено на приобретение:

знаний

- алгоритма поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологии проектирования, необходимых ресурсов, действующих правовых норм и ограничений;
- нормативных правовых актов в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования и норм профессиональной этики;

умений

- определять задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- ориентироваться в нормативных правовых актах в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования, принимать решения и совершать действия в соответствии с законами и нормами профессиональной этики;

навыков/опыта деятельности

- владения инструментами для определения и достижения задач, подчиненных общей цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- применения правовых норм и норм профессиональной этики в профессиональной

деятельности.

Тема 2: Информационное обеспечение менеджмента в сфере физической культуры и спорта

Интерактивная лекция (2 часа)

Информация как предмет, средство и продукт труда менеджера. Содержание информационного обеспечения менеджмента в физической культуре и спорте. Информатизация физической культуры и спорта: концептуальные положения. Информационное обеспечение процесса управления. Понятие «документ» и его функции. Классификация документов. Документооборот.

Практическое занятие (2 часа)

Информация как предмет, средство и продукт труда менеджера. Содержание информационного обеспечения менеджмента в физической культуре и спорте. Информатизация физической культуры и спорта: концептуальные положения. Информационное обеспечение процесса управления. Понятие «документ» и его функции. Классификация документов. Документооборот. Организационно-распорядительная документация.

Самостоятельная работа (4 часа)

Дать определение понятия «документ» и раскрыть его функции например, локальных актов физкультурно-спортивных организаций. Составить схему классификация документов, регламентирующих деятельность физкультурно-спортивных организаций. Раскрыть особенности организационно-распорядительной документации на примере физкультурно-спортивной организации (по заданию преподавателя).

Изучение темы направлено на приобретение:

знаний

- алгоритма поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологии проектирования, необходимых ресурсов, действующих правовых норм и ограничений;
- нормативных правовых актов в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования и норм профессиональной этики;

умений

- определять задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- ориентироваться в нормативных правовых актах в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования, принимать решения и совершать действия в соответствии с законами и нормами профессиональной этики;

навыков/опыта деятельности

- владения инструментами для определения и достижения задач, подчиненных общей цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- применения правовых норм и норм профессиональной этики в профессиональной деятельности;

Тема 3: Информационный обмен в организации

Интерактивная лекция (2 часа)

Условия информационного обмена в организации. Деловые совещания. Ведение дискуссии. Организация взаимодействия работников системы управления.

Практическое занятие (2 часа)

Условия информационного обмена в организации. Деловые совещания. Ведение дискуссии. Организация взаимодействия работников системы управления.

Самостоятельная работа (4 часа)

Определить порядок ведения дискуссии.

Изучение темы направлено на приобретение:

знаний

- алгоритма поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологии проектирования, необходимых ресурсов, действующих правовых норм и ограничений;
- нормативных правовых актов в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования и норм профессиональной этики;

умений

- определять задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- ориентироваться в нормативных правовых актах в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования, принимать решения и совершать действия в соответствии с законами и нормами профессиональной этики;

навыков/опыта деятельности

- владения инструментами для определения и достижения задач, подчиненных общей цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- применения правовых норм и норм профессиональной этики в профессиональной деятельности.

Тема 4: Правовые основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта

Интерактивная лекция (2 часа)

Современная система нормативно-правовых актов по управлению физической культурой и спортом. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в РФ» как основа управления отраслью. Региональное законодательство о физической культуре и спорте.

Практическое занятие (2 часа)

Современная система нормативно-правовых актов по управлению физической

культурой и спортом. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в РФ» как основа управления отраслью. Региональное законодательство о физической культуре и спорте.

Самостоятельная работа (4 часа)

Выявить и раскрыть особенности регионального законодательства о физической культуре и спорте.

Изучение темы направлено на приобретение:

знаний

- алгоритма поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологии проектирования, необходимых ресурсов, действующих правовых норм и ограничений;
- нормативных правовых актов в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования и норм профессиональной этики;
- нормативных правовых актов, регулирующих виды профессиональной деятельности;
- основных нормативных правовых актов разного уровня: международного - Конвенция о правах ребенка; федерального, регионального, локального (на уровне организации, осуществляющей спортивную подготовку и образовательной организации);

умений

- определять задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- ориентироваться в нормативных правовых актах в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования, принимать решения и совершать действия в соответствии с законами и нормами профессиональной этики;

навыков/опыта деятельности

- владения инструментами для определения и достижения задач, подчиненных общей цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- применения правовых норм и норм профессиональной этики в профессиональной деятельности.

Тема 5: Менеджмент в физической культуре и спорте как система

Интерактивная лекция (2 часа)

Общая характеристика систем. Организованная система. Понятие «система» управления (менеджмента) и её элементы. Цели и функции менеджмента в физической культуре и спорте. Принципы менеджмента в физической культуре и спорте. Методы менеджмента в физической культуре и спорте. Функциональные разновидности менеджмента в физической культуре и спорте: стратегический менеджмент; программный (проектный) менеджмент; организационный менеджмент; персонал-менеджмент; инновационный менеджмент; риск-менеджмент; финансовый менеджмент.

Практическое занятие (4 часа)

Общая характеристика систем. Организованная система. Понятие «система» управления (менеджмента) и её элементы. Цели и функции менеджмента в физической культуре и спорте. Принципы менеджмента в физической культуре и спорте. Методы

менеджмента в физической культуре и спорте. Функциональные разновидности менеджмента в физической культуре и спорте: стратегический менеджмент; программный (проектный) менеджмент; организационный менеджмент; персонал-менеджмент; инновационный менеджмент; риск-менеджмент; финансовый менеджмент.

Самостоятельная работа (4 часа)

Составить схему и раскрыть функции менеджмента в физической культуре и спорте.

Изучение темы направлено на приобретение:

знаний

- алгоритма поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологии проектирования, необходимых ресурсов, действующих правовых норм и ограничений;
- нормативных правовых актов в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования и норм профессиональной этики;

умений

- определять задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- ориентироваться в нормативных правовых актах в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования, принимать решения и совершать действия в соответствии с законами и нормами профессиональной этики;

навыков/опыта деятельности

- владения инструментами для определения и достижения задач, подчиненных общей цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- применения правовых норм и норм профессиональной этики в профессиональной деятельности.

Тема 6: Управленческое решение как системный инструмент менеджмента в физической культуре и спорте

Интерактивная лекция (2 часа)

Сущность управленческих решений и их классификация. Проблема принятия решения. Процесс разработки управленческих решений. Правила подготовки решения. Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Модели принятия решений. Методы принятия решений. Требования к качеству управленческих решений.

Практическое занятие (2 часа)

Сущность управленческих решений и их классификация. Проблема принятия решения. Процесс разработки управленческих решений. Правила подготовки решения. Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Модели принятия решений. Методы принятия решений. Требования к качеству управленческих решений.

Самостоятельная работа (4 часа)

Составить схему и раскрыть факторы, влияющие на процесс принятия

решений. Составить схему и раскрыть требования к качеству управленческих решений.

Изучение темы направлено на приобретение:

знаний

- алгоритма поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологии проектирования, необходимых ресурсов, действующих правовых норм и ограничений;
- нормативных правовых актов в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования и норм профессиональной этики;

умений

- определять задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- ориентироваться в нормативных правовых актах в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования, принимать решения и совершать действия в соответствии с законами и нормами профессиональной этики;

навыков/опыта деятельности

- владения инструментами для определения и достижения задач, подчиненных общей цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- применения правовых норм и норм профессиональной этики в профессиональной деятельности.

Тема 7: Система управление организацией

Практическое занятие с интерактивным взаимодействием (2 часа)

Управление в организации. Логистика в управлении. Виды информационных систем в логистике. Информационные технологии в логистике.

Самостоятельная работа (5 часов)

Составить схему и раскрыть виды информационных систем в логистике.

Изучение темы направлено на приобретение:

знаний

- алгоритма поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологии проектирования, необходимых ресурсов, действующих правовых норм и ограничений;
- нормативных правовых актов в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования и норм профессиональной этики;

умений

- определять задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- ориентироваться в нормативных правовых актах в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования, принимать решения и совершать действия в соответствии с законами и нормами профессиональной этики;

навыков/опыта деятельности

- владения инструментами для определения и достижения задач, подчиненных общей

цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

- применения правовых норм и норм профессиональной этики в профессиональной деятельности.

Тема 8: Человеческий фактор организации

Практическое занятие с интерактивным взаимодействием (4 часа)

Человеческий фактор: общая характеристика. Социально-педагогические аспекты менеджмента. Социально-педагогические аспекты профилактики конфликтов. Особенности социальной адаптации женщин. Женщина в системе управления. Искусство и техника общения. Норма и условия общения. Поведение в конфликтной ситуации.

Самостоятельная работа (5 часов)

Составить схему и раскрыть социально-педагогические аспекты менеджмента. Составить схему и раскрыть социально-педагогические аспекты профилактики конфликтов.

Изучение темы направлено на приобретение:

знаний

- алгоритма поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологии проектирования, необходимых ресурсов, действующих правовых норм и ограничений;

- нормативных правовых актов в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования и норм профессиональной этики;

умений

- определять задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

- ориентироваться в нормативных правовых актах в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования, принимать решения и совершать действия в соответствии с законами и нормами профессиональной этики;

навыков/опыта деятельности

- владения инструментами для определения и достижения задач, подчиненных общей цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

- применения правовых норм и норм профессиональной этики в профессиональной деятельности.

Тема 9: Физкультурно-спортивная организация как открытая система

Интерактивная лекция (2 часа)

Физкультурно-спортивная система как открытая система: сущность и классификация. Организационно-правовые формы физкультурно-спортивных

организаций. Формирование организационных структур управления. Структура менеджмента физкультурно-спортивной организации. Учредительные документы физкультурно-спортивной организации. Общая характеристика технологии создания физкультурно-спортивной организации.

Практическое занятие (2 часа)

Физкультурно-спортивная система как открытая система: сущность и классификация. Организационно-правовые формы физкультурно-спортивных организаций. Структура менеджмента физкультурно-спортивной организации. Учредительные документы физкультурно-спортивной организации. Общая характеристика технологии создания физкультурно-спортивной организации.

Самостоятельная работа (5 часов)

Определить особенности управленческой деятельности различных организационно-правовых форм физкультурно-спортивных организаций.

Изучение темы направлено на приобретение:

знаний

- алгоритма поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологии проектирования, необходимых ресурсов, действующих правовых норм и ограничений;
- нормативных правовых актов в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования и норм профессиональной этики;

умений

- определять задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- ориентироваться в нормативных правовых актах в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования, принимать решения и совершать действия в соответствии с законами и нормами профессиональной этики;

навыков/опыта деятельности

- владения инструментами для определения и достижения задач, подчиненных общей цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- применения правовых норм и норм профессиональной этики в профессиональной деятельности.

Тема 10: Органы управления физической культурой и спортом

Интерактивная лекция (2 часа)

Государственные органы управления физической культурой и спортом – их компетенция и структура управления. Общественные органы управления физической культурой и спортом – их компетенция и структура управления. Физкультурно-спортивные организации образовательных организаций. Организации дополнительного образования детей в сфере физической культуры и спорта.

Практическое занятие (4 часа)

Государственные органы управления физической культурой и спортом – их

компетенция и структура управления. Общественные органы управления физической культурой и спортом – их компетенция и структура управления. Физкультурно-спортивные организации образовательных организаций. Организации дополнительного образования детей в сфере физической культуры и спорта.

Самостоятельная работа (5 часов)

Проанализировать деятельность организаций дополнительного образования детей всфере физической культуры и спорта.

Изучение темы направлено на приобретение:

знаний

- алгоритма поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологии проектирования, необходимых ресурсов, действующих правовых норм и ограничений;
- нормативных правовых актов в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования и норм профессиональной этики;

умений

- определять задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- ориентироваться в нормативных правовых актах в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования, принимать решения и совершать действия в соответствии с законами и нормами профессиональной этики;

навыков/опыта деятельности

- владения инструментами для определения и достижения задач, подчиненных общей цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- применения правовых норм и норм профессиональной этики в профессиональной деятельности.

Тема 11: Планирование и организация проведения спортивного соревнования физкультурно-спортивного мероприятия

Интерактивная лекция (2 часа)

Понятие «спортивные соревнования», их классификация, функции и принципы. Судейская коллегия – менеджмент соревнования. Массовые физкультурно-спортивные мероприятия. Организация массового спортивного мероприятия.

Практическое занятие (2 часа)

Понятие «спортивные соревнования», их классификация, функции и принципы. Судейская коллегия – менеджмент соревнования. Массовые физкультурно-спортивные мероприятия. Организация массового спортивного мероприятия.

Самостоятельная работа (5 часов)

Составить схему и раскрыть права и обязанности судейской коллегии – менеджмент соревнования, на примере избранного вида спорта. Определить особенности организация массового спортивного мероприятия.

Изучение темы направлено на приобретение:

знаний

- алгоритма поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологии проектирования, необходимых ресурсов, действующих правовых норм и ограничений;
- нормативных правовых актов в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования и норм профессиональной этики;

умений

- определять задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- ориентироваться в нормативных правовых актах в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования, принимать решения и совершать действия в соответствии с законами и нормами профессиональной этики;

навыков/опыта деятельности

- владения инструментами для определения и достижения задач, подчиненных общей цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- применения правовых норм и норм профессиональной этики в профессиональной деятельности.

Тема 12: Система подготовки, повышения квалификации и переподготовки специалистов физической культуры и спорта

Интерактивная лекция (2 часа)

Многоуровневая система подготовки работников физической культуры. Общая структура педагогической деятельности работников физической культуры. Повышение квалификации и переподготовка работников по физической культуре. Требования по должностям работников физической культуры и спорта, в соответствии с профессиональными стандартами. Аттестация и присвоение квалификационных категорий работников физической культуры и спорта.

Практическое занятие (2 часа)

Многоуровневая система подготовки работников физической культуры. Общая структура педагогической деятельности работников физической культуры. Повышение квалификации и переподготовка работников по физической культуре. Требования по должностям работников физической культуры и спорта, в соответствии с профессиональными стандартами. Аттестация и присвоение квалификационных категорий работников физической культуры и спорта.

Самостоятельная работа (4 часа)

Раскрыть порядок аттестации и присвоение квалификационных категорий педагогическим работникам, осуществляемых деятельность в сфере физической культуры и спорта.

Изучение темы направлено на приобретение:

знаний

- алгоритма поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологии проектирования, необходимых ресурсов, действующих правовых норм и ограничений;
- нормативных правовых актов в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования и норм профессиональной этики;

умений

- определять задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- ориентироваться в нормативных правовых актах в сфере физической культуры/спорта и в сфере образования, принимать решения и совершать действия в соответствии с законами и нормами профессиональной этики;

навыков/опыта деятельности

- владения инструментами для определения и достижения задач, подчиненных общей цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- применения правовых норм и норм профессиональной этики в профессиональной деятельности.

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

5.1. Перечень примерных вопросов и заданий для организации самостоятельной работы обучающегося

5.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Тема/раздел	Виды и содержание самостоятельной работы	Трудоемкость, часов
--------------	--------------------	---	----------------------------

1.	Менеджмент в сфере физической культуры и спорта как учебная и научная дисциплина	<i>Вопросы для самостоятельного изучения и самоконтроля:</i> 1. Разработать схему и раскрыть особенности школ менеджмента. <i>Рекомендованные источники литературы</i> 1.Зубарев, Ю.А. Менеджмент, маркетинг и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие / Ю.А. Зубарев, А.И. Шамардин. - 4-е изд., стер. - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2010. - 408 с. 2. Жолдак, В.И. Менеджмент: монография/ В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов.- М.: Физическая культура, 2006. -372с. 3.Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для студ. направления «физическая культура» / Т.В.Састамойнен, Т.Э. Круглова, Т.С. Чернецкая [и др.].- М.: Академия, 2014.- 240с. 4.Побыванец, В.С. Спортивный менеджмент : учеб. пособие / В.С. Побыванец, С.И. Изаак. - М.: Физическая культура, 2009. - 144 с. 5.Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / А.В. Починкин. - 3-е изд.- М.: Советский спорт, 2013. - 264с. 6.Филиппов, С.С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб. пособие /С.С. Филиппов.- 2-е изд., доп. и исправ. – М.: Сов. спорт, 2015.- 240 с.	4
2.	Информационное обеспечение менеджмента в сфере физической культуры и спорта	<i>Вопросы для самостоятельного изучения и самоконтроля:</i> 1.Дать определение понятия «документ» и раскрыть его функции на примере, локальных актов физкультурно-спортивных организаций. 2.Составить схему классификация документов, регламентирующих деятельность физкультурно- спортивных организаций.	4

3. Раскрыть особенности организационно-распорядительной документации на примере физкультурно-спортивной организации (по заданию преподавателя).

Рекомендованные источники литературы

1. Зубарев, Ю.А. Менеджмент, маркетинг и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие / Ю.А. Зубарев, А.И. Шамардин. - 4-е изд., стер. - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2010. - 408 с.

2. Жолдак, В.И. Менеджмент: монография / В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов. - М.: Физическая культура, 2006. - 372 с.

3. Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для студ. направления «физическая культура» / Т.В. Састамойнен, Т.Э. Круглова, Т.С. Чернецкая [и др.]. - М.: Академия, 2014. - 240 с.

4. Побыванец, В.С. Спортивный менеджмент : учеб. пособие / В.С. Побыванец, С.И. Изаак. - М.: Физическая культура, 2009. - 144 с.

5. Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / А.В. Починкин. - 3-е изд. - М.: Советский спорт, 2013. - 264 с.

6. Филиппов, С.С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб. пособие / С.С. Филиппов. - 2-е изд., доп. и исправ. - М.: Сов. спорт, 2015. - 240 с.

3.	Информационный обмен в организации	<i>Изучение вопросов, не рассмотренных на лекции:</i> 1. Определить порядок ведение дискуссии. <i>Рекомендованные источники литературы</i> 1.Зубарев, Ю.А. Менеджмент, маркетинг и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие / Ю.А. Зубарев, А.И. Шамардин. - 4-е изд., стер. - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2010. - 408 с. 2. Жолдак, В.И. Менеджмент: монография/ В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов.- М.: Физическая культура, 2006. -372с. 3.Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для студ. направления «физическая культура» / Т.В.Састамойнен, Т.Э. Круглова, Т.С. Чернецкая [и др.].- М.: Академия, 2014.- 240с. 4.Побыванец, В.С. Спортивный менеджмент : учеб. пособие / В.С. Побыванец, С.И. Изаак. - М.: Физическая культура, 2009. - 144 с. 5.Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / А.В. Починкин. - 3-е изд.- М.: Советский спорт, 2013. - 264с. 6.Филиппов, С.С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб. пособие /С.С. Филиппов.- 2-е изд., доп. и исправ. – М.: Сов. спорт, 2015.- 240 с.	4
----	---	---	---

4.	Правовые основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта	<i>Изучение вопросов, не рассмотренных на лекции:</i> 1.Выявить и раскрыть особенности региональное законодательство о физической культуре и спорте. <i>Рекомендованные источники литературы</i> 1.Зубарев, Ю.А. Менеджмент, маркетинг и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие / Ю.А. Зубарев, А.И. Шамардин. - 4-е изд., стер. - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2010. - 408 с. 2. Жолдак, В.И. Менеджмент: монография/ В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов.- М.: Физическая культура, 2006. -372с. 3.Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для студ. направления «физическая культура» / Т.В.Састамойнен, Т.Э. Круглова, Т.С. Чернецкая [и др.].- М.: Академия, 2014.- 240с. 4.Побыванец, В.С. Спортивный менеджмент : учеб. пособие / В.С. Побыванец, С.И. Изаак. - М.: Физическая культура, 2009. - 144 с. 5.Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / А.В. Починкин. - 3-е изд.- М.: Советский спорт, 2013. - 264с. 6.Филиппов, С.С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб. пособие /С.С. Филиппов.- 2-е изд., доп. и исправ. – М.: Сов. спорт, 2015.- 240 с.	4
5.	Менеджмент в физической культуре и спорте как система	<i>Изучение вопросов, не рассмотренных на лекции:</i> 1.Составить схему и раскрыть функции менеджмента в физической культуре и спорте. <i>Рекомендованные источники литературы</i>	4

		1.Зубарев, Ю.А. Менеджмент, маркетинг и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие / Ю.А. Зубарев, А.И. Шамардин. - 4-е изд., стер. - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2010. - 408 с. 2. Жолдак, В.И. Менеджмент: монография/ В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов.- М.: Физическая культура, 2006. -372с. 3.Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для студ. направления «физическая культура» / Т.В.Састамойнен, Т.Э. Круглова, Т.С. Чернецкая [и др.].- М.: Академия, 2014.- 240с. 4.Побыванец, В.С. Спортивный менеджмент : учеб. пособие / В.С. Побыванец, С.И. Изаак. - М.: Физическая культура, 2009. - 144 с. 5.Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / А.В. Починкин. - 3-е изд.- М.: Советский спорт, 2013. - 264с. 6.Филиппов, С.С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб. пособие /С.С. Филиппов.- 2-е изд., доп. и исправ. – М.: Сов. спорт, 2015.- 240 с.	
6.	Управленческое решение как системный инструмент менеджмента в физической культуре и спорте	<i>Изучение вопросов, не рассмотренных на лекции:</i> 1.Составить схему и раскрыть факторы, влияющие на процесс принятия решений. 2.Составить схему и раскрыть требования к качеству управленческих решений. <i>Рекомендованные источники литературы</i> 1.Зубарев, Ю.А. Менеджмент, маркетинг и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие / Ю.А. Зубарев, А.И. Шамардин. - 4-е изд., стер. - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2010. - 408 с. 2. Жолдак, В.И. Менеджмент: монография/ В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов.- М.: Физическая культура, 2006. -372с. 3.Менеджмент физической культуры и спорта:	4

		учебник для студ. направления «физическая культура» / Т.В.Састамойнен, Т.Э. Круглова, Т.С. Чернецкая [и др.].- М.: Академия, 2014.- 240с. 4.Побыванец, В.С. Спортивный менеджмент : учеб. пособие / В.С. Побыванец, С.И. Изаак. - М.: Физическая культура, 2009. - 144 с. 5.Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / А.В. Починкин. - 3-е изд.- М.: Советский спорт, 2013. - 264с. 6.Филиппов, С.С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб. пособие /С.С. Филиппов.- 2-е изд., доп. и исправ. – М.: Сов. спорт, 2015.- 240 с.	
7.	Система управление организацией	<i>Изучение вопросов, не рассмотренных на лекции:</i> 1.Составить схему и раскрыть виды информационных систем в логистике. <i>Рекомендованные источники литературы</i> 1.Зубарев, Ю.А. Менеджмент, маркетинг и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие / Ю.А. Зубарев, А.И. Шамардин. - 4-е изд., стер. - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2010. - 408 с. 2. Жолдак, В.И. Менеджмент: монография/ В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов.- М.: Физическая культура, 2006. -372с. 3.Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для студ. направления «физическая культура» / Т.В.Састамойнен, Т.Э. Круглова, Т.С. Чернецкая [и др.].- М.: Академия, 2014.- 240с. 4.Побыванец, В.С. Спортивный менеджмент : учеб. пособие / В.С. Побыванец, С.И. Изаак. - М.: Физическая культура, 2009. - 144 с. 5.Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / А.В. Починкин. - 3-е изд.- М.: Советский спорт, 2013. - 264с. 6.Филиппов, С.С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб. пособие /С.С. Филиппов.- 2-е изд., доп. и исправ. – М.: Сов. спорт, 2015.- 240 с.	5

8.	Человеческий фактор организации	<i>Изучение вопросов, не рассмотренных на лекции:</i> 1.Составить схему и раскрыть социально-педагогические аспекты менеджмента. 2.Составить схему и раскрыть социально-педагогические аспекты профилактики конфликтов. <i>Рекомендованные источники литературы</i>	5
		1.Зубарев, Ю.А. Менеджмент, маркетинг и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие / Ю.А. Зубарев, А.И. Шамардин. - 4-е изд., стер. - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2010. - 408 с. 2. Жолдак, В.И. Менеджмент: монография/ В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов.- М.: Физическая культура, 2006. -372с. 3.Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для студ. направления «физическая культура» / Т.В.Састамойнен, Т.Э. Круглова, Т.С. Чернецкая [и др.].- М.: Академия, 2014.- 240с. 4.Побыванец, В.С. Спортивный менеджмент : учеб. пособие / В.С. Побыванец, С.И. Изаак. - М.: Физическая культура, 2009. - 144 с. 5.Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / А.В. Починкин. - 3-е изд.- М.: Советский спорт, 2013. - 264с. 6.Филиппов, С.С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб. пособие /С.С. Филиппов.- 2-е изд., доп. и исправ. – М.: Сов. спорт, 2015.- 240 с.	
9.	Физкультурно-спортивная организация как открытая система	<i>Изучение вопросов, не рассмотренных на лекции:</i> 1.Определить особенности управленческой деятельности различных организационно-правовых форм физкультурно-спортивных организаций.	5

		<i>Рекомендованные источники литературы</i> 1.Зубарев, Ю.А. Менеджмент, маркетинг и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие / Ю.А. Зубарев, А.И. Шамардин. - 4-е изд., стер. - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2010. - 408 с. 2. Жолдак, В.И. Менеджмент: монография/ В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов.- М.: Физическая культура, 2006. -372с. 3.Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для студ. направления «физическая культура» / Т.В.Састамойнен, Т.Э. Круглова, Т.С. Чернецкая [и др.].- М.: Академия, 2014.- 240с. 4.Побыванец, В.С. Спортивный менеджмент : учеб. пособие / В.С. Побыванец, С.И. Изаак. - М.: Физическая культура, 2009. - 144 с. 5.Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / А.В. Починкин. - 3-е изд.- М.: Советский спорт, 2013. - 264с. 6.Филиппов, С.С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб. пособие /С.С. Филиппов.- 2-е изд., доп. и исправ. – М.: Сов. спорт,2015.- 240 с.	
10	Органы управления физической культурой и спортом	<i>Изучение вопросов, не рассмотренных на лекции:</i> 1.Проанализировать деятельность организаций дополнительного образования детей в сферефизической культуры и спорта.	5

		<i>Рекомендованные источники литературы</i> 1.Зубарев, Ю.А. Менеджмент, маркетинг и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие / Ю.А. Зубарев, А.И. Шамардин. - 4-е изд., стер. - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2010. - 408 с. 2. Жолдак, В.И. Менеджмент: монография/ В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов.- М.: Физическая культура, 2006. -372с. 3.Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для студ. направления «физическая культура» / Т.В.Састамойнен, Т.Э. Круглова, Т.С. Чернецкая [и др.].- М.: Академия, 2014.- 240с. 4.Побыванец, В.С. Спортивный менеджмент : учеб. пособие / В.С. Побыванец, С.И. Изаак. - М.: Физическая культура, 2009. - 144 с. 5.Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / А.В. Починкин. - 3-е изд.- М.: Советский спорт, 2013. - 264с. 6.Филиппов, С.С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб. пособие /С.С. Филиппов.- 2-е изд., доп. и исправ. – М.: Сов. спорт, 2015.- 240 с.	
11	Планирование и организация проведения спортивного соревнования и физкультурно-спортивного мероприятия	<i>Изучение вопросов, не рассмотренных на лекции:</i> 1.Составить схему и раскрыть права и обязанности судейской коллегии – менеджмент соревнования, например избранного вида спорта. 2.Определить особенности организация массового спортивного мероприятия. <i>Рекомендованные источники литературы</i> 1.Зубарев, Ю.А. Менеджмент, маркетинг и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие / Ю.А. Зубарев, А.И. Шамардин. - 4-е изд., стер. - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2010. - 408 с. 2. Жолдак, В.И. Менеджмент: монография/ В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов.- М.: Физическая культура, 2006. -372с. 3.Менеджмент физической культуры и спорта:	5

		учебник для студ. направления «физическая культура» / Т.В.Састамойнен, Т.Э. Круглова, Т.С. Чернецкая [и др.].- М.: Академия, 2014.- 240с. 4.Побыванец, В.С. Спортивный менеджмент : учеб. пособие / В.С. Побыванец, С.И. Изаак. - М.: Физическая культура, 2009. - 144 с. 5.Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / А.В. Починкин. - 3-е изд.- М.: Советский спорт, 2013. - 264с. 6.Филиппов, С.С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб. пособие /С.С. Филиппов.- 2-е изд., доп. и исправ. – М.: Сов. спорт, 2015.- 240 с.	
12	Система подготовки, повышения квалификации и переподготовки специалистов физической культуры и спорта	<i>Изучение вопросов, не рассмотренных на лекции:</i> 1.Раскрыть порядок аттестации и присвоение квалификационных категорий педагогическим работникам, осуществляемых деятельность в сфере физической культуры и спорта. <i>Рекомендованные источники литературы</i> 1.Зубарев, Ю.А. Менеджмент, маркетинг и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие / Ю.А. Зубарев, А.И. Шамардин. - 4-е изд., стер. - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2010. - 408 с. 2. Жолдак, В.И. Менеджмент: монография/ В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов.- М.: Физическая культура, 2006. -372с. 3.Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для студ. направления «физическая культура» / Т.В.Састамойнен, Т.Э. Круглова, Т.С. Чернецкая [и др.].- М.: Академия, 2014.- 240с. 4.Побыванец, В.С. Спортивный менеджмент : учеб. пособие / В.С. Побыванец, С.И. Изаак. - М.: Физическая культура, 2009. - 144 с. 5.Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / А.В. Починкин. - 3-е изд.- М.: Советский спорт, 2013. - 264с. 6.Филиппов, С.С. Менеджмент в сфере	5

		физической культуры и спорта: учеб. пособие /С.С. Филиппов.- 2-е изд., доп. и исправ. – М.: Сов. спорт, 2015.- 240 с.	
--	--	---	--

5.2 Методические рекомендации к различным видам самостоятельной работы

Методические рекомендации для самостоятельного изучения вопросов по теме

В связи с тем, что значительное время при освоении учебной дисциплины отводится на самостоятельную работу, обучающемуся в процессе подготовки к практическим занятиям, а также при самостоятельном изучении первоисточников и специальной аналитической литературы предлагается подумать над контрольными вопросами. Эти вопросы не повторяют вопросы лекций, практических занятий, самостоятельной работы, зачёта, но обращают внимание на проблемный характер изучаемых тем и предлагают подумать и определить собственное отношение к тем или иным аспектам и предложить решение проблемы.

Методические рекомендации для подготовки к контрольной работе

Примерные варианты контрольных работ представлены в приложении 1. Ознакомление с темами контрольных работ, их количеством, условиями ответов на вопросы контрольных работ, самими вопросами и вариантами ответов на них позволяет создать относительно полное впечатление об особенностях их проведения. При подготовке к контрольной работе по определённой теме рекомендуется повторно проанализировать лекционный материал по теме, повторить особенности методики изучения вопроса, освоенной на практическом занятии, и ознакомиться с содержанием рекомендованных литературных источников.

Методические рекомендации для подготовки участия обучающегося в дискуссии по вопросам на лекции/на практическом занятии

Поскольку часть изучаемых тем носит дискуссионный проблемный характер, обучающимся предлагается принять участие в обсуждении ряда вопросов и высказать

свое мнение по обсуждаемым темам. Обучающийся должен быть готов сделать развернутое выступление на семинаре по заданным вопросам и ответить на дополнительные вопросы.

5.3 Критерии оценки самостоятельной работы обучающегося

Критерии оценки самостоятельного изучения материала

Результаты самостоятельного изучения материала обсуждаются на практических занятиях, оценивание производится по следующим критериям:

оценка «отлично»	По самостоятельно изученным темам/вопросам отвечает полно и правильно; может обосновать свой ответ, привести необходимые примеры; правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя, имеющие целью выяснить степень понимания обучающимся данного материала
оценка «хорошо»	Дает правильные ответы, допускает неточности или недочеты, может обосновать свой ответ, привести необходимые примеры; правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя, имеющие целью выяснить степень понимания обучающимся данного материала
оценка «удовлетворительно»	Отвечает, но допускает ошибки, излагает материал недостаточно логично и последовательно; затрудняется при ответах на вопросы преподавателя; с трудом приводит отдельные примеры из практики
оценка «неудовлетворительно»	Не отвечает или отвечает неправильно, только иногда дает правильные ответы; не приводит примеров из практики

Критерии оценки подготовки к контрольной работе по теме

При оценке результатов достижения компетенций посредством контрольной работы в виде тестовых заданий применяется следующая шкала

оценка «отлично»	выставляется при условии выбора обучающимся 90-100% правильных ответов при тестировании
оценка «хорошо»	выставляется при условии выбора обучающимся 76-89 % правильных ответов при тестировании
оценка «удовлетворительно»	выставляется при условии выбора обучающимся 61-75 % правильных ответов при тестировании
оценка	выставляется при условии выбора обучающимся менее 60

«неудовлетворительно»	%правильных ответов при тестировании
-----------------------	--------------------------------------

Критерии оценки участия обучающегося в дискуссии по вопросам на лекции и на практическом занятии

Результаты участия обучающегося в дискуссии на лекционных и практических занятиях оцениваются по следующим критериям:

оценка «отлично»	Обучающийся четко и ясно формулирует точку зрения в процессе дискуссии, выдвигает обоснованные аргументы в поддержку своей точки зрения, хорошо владеет научной терминологией, имеет знания о сути обсуждаемой проблемы, речь последовательна, непротиворечива, убедительна
оценка «хорошо»	Обучающийся нечетко формулирует точку зрения в процессе дискуссии, выдвигает не всегда обоснованные аргументы в поддержку своей точки зрения, по большей части владеет научной терминологией, понимает суть обсуждаемой проблемы, но затрудняется в детализации; речь не всегда последовательна и убедительна
оценка «удовлетворительно»	Активность обучающегося недостаточна, а степень подготовленности к дискуссии на недостаточно убедительном уровне, но свидетельствует о понимании сути обсуждаемого явления; речь ограничена
оценка «неудовлетворительно»	Обучающийся имеет слабое представление о содержании обсуждаемой темы дискуссии, аргументы носят бездоказательный характер, плохо владеет правилами научной аргументации, допускает серьезные ошибки в использовании информации, аргументы носят несоответствующий обсуждаемой теме характер, нечетко и неясно формулирует точку зрения; речь скупа, неубедительна

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

6.1. Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе изучения дисциплины

Таблица раздела 1 «РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ» демонстрирует взаимосвязь педагогического контроля с соотнесенными с основной профессиональной образовательной программой профессиональными стандартами - в ней определены трудовые функции профессиональных стандартов, выполнение которых обеспечивает формирование соответствующих компетенций в рамках учебной дисциплины.

6.2. Индикаторы достижения компетенций по уровню их сформированности

Индикаторы достижения	Критерий оценивания	Шкала оценивания	Уровень сформированной компетенции
Знает (соответствует таблице раздела 1)	Знает	отлично	высокий
		хорошо	повышенный
		удовлетворительно	пороговый
	Не знает	неудовлетворительно	недостаточный
Умеет (соответствует таблице раздела 1)	Умеет	отлично	высокий
		хорошо	повышенный
		удовлетворительно	пороговый
	Не умеет	неудовлетворительно	недостаточный
Имеет опыт/владеет (соответствует таблице раздела 1)	Имеет опыт/владеет	отлично	высокий
		хорошо	повышенный
		удовлетворительно	пороговый
	Не владеет	неудовлетворительно	недостаточный

6.3. Соотношение индикаторов достижения со шкалой критериев их оценивания и уровнем их сформированности

Индикаторы достижения	Критерий оценивания	Уровень сформированной компетенции
Знает (соответствует таблице раздела 1)	Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументировано отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уровень теоретических знаний	высокий
	Показывает глубокие знания, грамотно излагает ответ, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, в то же время при ответе допускает несущественные ошибки	повышенный
	Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых	пороговый

	ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы	
	Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом	недостаточный
Умеет (соответствует таблице раздела 1)	Умеет применять полученные знания для решения конкретных практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы	высокий
	Умеет применять полученные знания для решения конкретных практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемых проблем	повышенный
	При решении конкретных практических задач возникают затруднения	пороговый
	Не может решить практические задачи	недостаточный
Имеет опыт/владеет (соответствует таблице раздела 1)	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности	высокий
	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности	повышенный
	Демонстрирует слабые навыки, необходимые для профессиональной деятельности	пороговый
	Отсутствие навыков или неспособность их продемонстрировать	недостаточный

6.4. Методические материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих формирование компетенций в процессе освоения образовательной программы

6.4.1. Перечень вопросов для промежуточной аттестации на экзамене, оценивающих знания

1. Понятие «управление» и «менеджмент» в физической культуре и спорте: общее и особенное.
2. Развитие управления, школы и подходы менеджмента. 3. Научный подход в

управлении.

4. Предмет менеджмента в физической культуре и спорте.
5. Менеджмент как составная часть работников физкультурно-спортивных организаций.
6. Характерные черты и стадии менеджмента.
7. Законы и закономерности менеджмента. 8. Принципы управления.
9. Основы методологии управления.
10. Факторы развития и функционирования социальной системы.
11. Содержание понятий «предпринимательство», «бизнес», «предпринимательская структура».
12. Информация, как предмет, средство и продукт труда менеджера.
13. Содержание информационного обеспечения менеджмента в физической культуре и спорте.
14. Информатизация физической культуры и спорта: концептуальные положения.
15. Информационное обеспечение процесса управления.
16. Понятие документ и его функции, классификация документов.
17. Документооборот: понятия и структура продвижения документов.
18. Организационно-распорядительная документация.
19. Условия информационного обмена в организации.
20. Деловые совещания.
21. Ведение дискуссии.
22. Организация взаимодействия работников системы управления.
23. Современная система нормативно-правовых актов по управлению физической культурой и спортом.
24. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в РФ» как основа управления отраслью.
25. Региональное законодательство о физической культуре и спорте. 26. Общая характеристика систем.
27. Организованная система.
28. Понятие «система» управления (менеджмента) и её элементы.
29. Цели, виды и функции менеджмента физической культуры и спорта.
30. Принципы менеджмента физической культуры и спорта.
31. Методы менеджмента физической культуры и спорта.
32. Функциональные разновидности менеджмента физической культуры и спорта.

33. Сущность управленческих решений и их классификация.
34. Проблема принятия решения.
35. Процесс разработки управленческих решений.
36. Правила подготовки решения.

6.4.2. Перечень вопросов для промежуточной аттестации на экзамене, оценивающих знания и умения

- 1. Административные методы связаны с властной природой**
 - 1) рыночной экономики
 - 2) отдельных руководителей
 - 3) государственного управления
 - 4) спортивных соревнований
- 2. В качестве объектов управления в физической культуре и спорте (какотрасли) выступают**
 - 1) спортсмены высокого класса
 - 2) физкультурно-спортивные организации
 - 3) спорткомитеты городов
 - 4) органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации
- 3. В качестве основных разновидностей подзаконных актов выступают**
 - 1) различные решения арбитражного суда
 - 2) законы субъектов Российской Федерации
 - 3) постановления и распоряжения различных органов государственной власти
 - 4) законодательная база местных органов власти
- 4. В качестве основных элементов деятельности в рамках персонал-менеджментанеобходимо рассматривать политику**
 - 1) психологической совместимости персонала
 - 2) поощрения персонала
 - 3) подготовки руководящего состава
 - 4) подбора и найма персонала
- 5. В концентрированном виде стратегический менеджмент проявляется в выборе ____физкультурно-спортивной организации**
 - 1) объектов
 - 2) задач
 - 3) планов
 - 4) миссии
- 6. В настоящее время управление физической культурой и спортом осуществляется на основе Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от _____г.**
 - 1) 4.12.1999
 - 2) 14.12.2007
 - 3) 4.12.2007
 - 4) 14.12.1999
- 7. В системе менеджмента в физической культуре и спорте объектом**

выступает

- 1) тренерский совет
- 2) совет директоров организации
- 3) руководитель организации
- 4) коллектив сотрудников организации

8. В системе менеджмента в физической культуре и спорте субъектом

является

- 1) потребитель физкультурно-оздоровительных услуг
- 2) руководитель организации
- 3) коллектив организации
- 4) спортивная команда

9. В системе управления физической культурой и спортом (как отраслью)

в качестве субъектов выступают в первую очередь

- 1) федеральный орган исполнительной власти
- 2) спортивные команды мастеров
- 3) федерации по видам спорта
- 4) физкультурно-спортивные организации

10. В соотношении понятий «управление» и «менеджмент» используется в

основном _____ точка(и, ек) зрения

- 1) множество
- 2) одна
- 3) две
- 4) три

11. В специальной литературе «управление» рассматривается с _____ точки

зрения

- 1) функциональной
- 2) методологической
- 3) методической
- 4) системной

12. Важнейшей задачей роли руководителя является

- 1) мотивация и активизация деятельности подчиненных
- 2) поощрение и наказание подчиненных
- 3) обучение и подготовка подчиненных
- 4) разработка стратегических планов

13. Верны ли определения?

А) В самом общем виде решение - это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям

В) Управленческое решение - творческий акт субъекта управления (руководителя), определяющий программу деятельности физкультурно-спортивной организации (отрасли) по эффективному разрешению возникшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования объекта управления и анализа информации о его состоянии.

Подберите правильный ответ

- 1) А - нет, В - да

- 2) А - нет, В - нет
- 3) А - да, В - нет
- 4) А - да, В - да

14. Верны ли определения?

А) Линейно-штабная организационная структура - структура, связанная с выделением исполнителей, так называемых штабных функций при руководителях

В) Строго линейная организационная структура - структура, основанная на отношениях «руководство - подчинение» и отражающая самую общую ступень разделения управленческого труда - на отдачу приказов, распоряжений, указаний и на их безусловное исполнение.

Подберите правильный ответ

- 1) А - да, В - нет
- 2) А - нет, В - да
- 3) А - нет, В - нет
- 4) А - да, В - да

15. Верны ли определения?

А) Строго линейная организационная структура - структура, связанная с выделением исполнителей, так называемых штабных функций при руководителях

В) Линейно-функциональная организационная структура - структура, характеризующаяся тем, что общее распорядительство ресурсами и целеполагание входят в полномочия линейных менеджеров, а управление процессами достижения поставленных целей в рамках выделенных ресурсов возлагается на менеджеров функциональных подразделений. Подберите правильный ответ

- 1) А - нет, В - да
- 2) А - нет, В - нет
- 3) А - да, В - нет
- 4) А - да, В - да

16. Верны ли утверждения?

А) Правовой аспект управленческого решения проявляется, во-первых, в том, что на его разработку и реализацию требуются определенные финансовые, материальные и т.п. ресурсы, и, во-вторых, в том, что от реализации эффективного решения ожидается прямой доход или выгода, а ошибочное решение может привести к убыткам

В) Организационный аспект управленческого решения заключается в том, что к разработке, принятию и - самое главное - реализации решения привлекается не только персонал физкультурно-спортивной организации, но и в необходимых случаях «сторонние» организации, отдельные эксперты, консультанты и т.д.

Подберите правильный ответ

- 1) А - нет, В - да
- 2) А - да, В - нет
- 3) А - нет, В - нет
- 4) А - да, В - да

17. Главная задача финансового менеджмента заключается в

- 1) устранении финансовых рисков
- 2) планировании и истребовании денежных средств
- 3) обеспечении наиболее эффективного движения финансовых ресурсов

- 4) обеспечении финансовой деятельности организации

18. Информация (в самом общем виде) понимается как

- 1) совокупность суждений о каком-либо объекте
- 2) содержание сведений между субъектом и объектов
- 3) содержание связи между взаимодействующими объектами
- 4) доступные сведения в средствах массовой информации

19. Конкретные функции менеджмента предполагают наличие специальных

- 1) методик, инструкций
- 2) средств и методов
- 3) планов
- 4) форм

20. Менеджмент как специфический вид деятельности реализуется посредством

- 1) проведения профилактических мероприятий
- 2) выполнения ряда управленческих действий
- 3) осуществления дисциплинарных мероприятий
- 4) постоянного контроля над работниками

21. Методы менеджмента в физической культуре и спорте - это

- 1) способы воздействия объекта на субъект с целью упорядочивания его работы
- 2) способы воздействия субъекта на объект с целью упорядочивания его работы
- 3) факторы морального и материального стимулирования работников
- 4) факторы эффективной работы организации

22. Методы менеджмента в физической культуре и спорте классифицируют поразличным (ому)

- 1) содержанию
- 2) основаниям
- 3) признакам
- 4) требованиям

23. Мировоззренческая информация (в широком смысле) по своему содержаниюпредставляет систему обобщенных взглядов на

- 1) событие мирового масштаба
- 2) объективный мир и место человека в нем
- 3) определенное событие
- 4) крупное спортивное событие

24. Одним из важных инструментов мотивации труда работников физическойкультуры и спорта является присвоение им

- 1) квалификационных категорий
- 2) спортивных разрядов
- 3) спортивных званий
- 4) тарифных квалификаций

25. Олимпийский комитет России - это

- 1) государственное объединение

- 2) общество с ограниченной ответственностью
- 3) открытое акционерное общество
- 4) общероссийское общественное объединение
- 26. Основные функции менеджмента осуществляются**
 - 1) только в физкультурно-спортивной сфере
 - 2) в федеральных органах исполнительной власти
 - 3) в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации
 - 4) во всех отраслях народнохозяйственного комплекса
- 27. Педагогическим работникам учреждений образования предусмотрено присвоение _квалификационных категорий**
 - 1) третьей, второй, первой и высшей
 - 2) низшей, средней и высшей
 - 3) третьей, второй и первой
 - 4) второй, первой и высшей
- 28. Понимание менеджмента как искусства связано со способностью эффективноприменять знания и опыт**
 - 1) на отчетных собраниях
 - 2) на служебных совещаниях
 - 3) в управленческой деятельности
 - 4) в условиях соревнований
- 29. Принципы менеджмента в физической культуре и спорте - основные**
 - 1) правила, положения и нормы поведения
 - 2) традиции организации
 - 3) этапы становления физкультурной организации
 - 4) требования к работникам организации
- 30. Различают основные и __функции менеджмента (управления)**
 - 1.) вспомогательные
 - 2) конкретные
 - 3) дополнительные
 - 4) второстепенные

6.4.3. Перечень практических заданий на экзамене, необходимых для оценки умений и опыта деятельности

- 1. Составить схему и раскрыть факторы, влияющие на процесс принятия решений.
- 2. Составить схему и раскрыть модели принятия решений.
- 3. Составить схему и раскрыть методы принятия решений.
- 4. Составить схему и раскрыть требования к качеству управленческих решений.
- 5. Раскрыть особенности управления в организации (на примере места прохождения практики).
- 6. Определить особенности логистики в управлении физкультурно-спортивной организацией.

7. Составить схему и раскрыть виды информационных систем в логистике.
8. Показать и охарактеризовать особенности информационных технологий в логистике.
9. Дать общую характеристику человеческого фактора.
10. Составить схему и раскрыть социально-педагогические аспекты менеджмента.
11. Составить схему и раскрыть социально-педагогические аспекты профилактики конфликтов.
12. Раскрыть особенности социальной адаптации женщин.
13. Определить особенности женщины в системе управления.
14. Показать особенности искусства и техники общения.
15. Показать нормы и условия общения.
16. Проанализировать и раскрыть особенности поведения в конфликтной ситуации.
17. Раскрыть сущность и систему физкультурно-спортивной организации как открытой системы.
18. Составить схему и раскрыть организационно-правовые формы физкультурно-спортивных организаций.
19. Показать особенности формирования организационных структур управления.
20. Составить схему и раскрыть структуры менеджмента физкультурно-спортивных организаций.
21. Определить и раскрыть особенности содержания учредительных документов физкультурно-спортивных организаций, в соответствии с Гражданским кодексом РФ.
22. Составить схему и раскрыть общую характеристику технологии создания физкультурно-спортивных организаций.
23. Составить схему структуры управления государственных органов управления физической культурой и спортом и раскрыть их компетенцию.
24. Составить схему структуры управления Олимпийского комитета России и раскрыть его компетенцию, в соответствии с уставом ОКР.
25. Составить схему структуры управления общественных, общественно-государственных, физкультурно-спортивных обществ и раскрыть их компетенцию.
26. Определить цели, задачи и структуру управления физкультурно-спортивных организаций образовательных организаций.
27. Составить схему структуры управления организаций дополнительного образования детей в сфере физической культуры и спорта.
28. Раскрыть понятие «спортивного соревнования», составить схему и раскрыть

их классификацию, функции, принципы.

29. Составить схему и раскрыть права и обязанности судейской коллегия — менеджмент соревнования.

30. Раскрыть понятие массовые физкультурно-спортивные мероприятия и раскрыть их особенности.

31. Показать последовательность организации массового спортивного мероприятия.

32. Составить схему и раскрыть многоуровневую систему подготовки работников физической культуры.

33. Составить схему и раскрыть общую структуру педагогической деятельности работников физической культуры.

34. Показать особенности организации повышения квалификации и переподготовки работников физической культуры.

35. В соответствии с профессиональными стандартами раскрыть требования должностям работников физической культуры и спорта.

36. Показать особенности аттестации и присвоение квалификационных категорий работникам физической культуры и спорта.

6.5. Паспорт оценочных средств промежуточной аттестации

№ п\п	Тема или раздел	Код контролируемых компетенций	Номер зачётного вопроса для контроля знаний	Номер ситуационной задачи для контроля знаний и умений	Номер практического задания для контроля сформированности умений и опыта практической деятельности
1.	Менеджмент в сфере физической культуры и спорта как учебная и научная дисциплина	УК-2 ОПК-14	1-11	10, 11, 12, 20	17, 25
2.	Информационное обеспечение менеджмента в сфере физической культуры и спорта	УК-2 ОПК-14	12-18	18, 23	28,29
3.	Информационный обмен в организации	УК-2 ОПК-14	19-22	18,23	30, 31
4.	Правовые основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта	УК-2 ОПК-14	23-25	3, 6	23, 24
5.	Менеджмент в физической культуре и спорте как система	УК-2 ОПК-14	26-32	1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 17, 19,21, 22, 26, 28-30	17,18

6.	Управленческое решение как	УК-2 ОПК-14	33-36	13, 16	1-4
	системный инструмент менеджмента в физической культуре и спорте				
7.	Система управление организацией	УК-2 ОПК-14	27, 28	1-5	5-8
8.	Человеческий фактор организации	УК-2 ОПК-14	30, 31	18	9-16
9.	Физкультурно-спортивная организация как открытая система	УК-2 ОПК-14	29	14, 15	17-22
10.	Органы управления физической культурой и спортом	УК-2 ОПК-14	25, 29	25	23-27
11.	Планирование и организация проведения спортивного соревнования и физкультурно-спортивного мероприятия	УК-2 ОПК-14	32, 33	25	28-31

12.	Система подготовки, повышения квалификации и переподготовки специалистов физической культуры и спорта	УК-2 ОПК-14	23-25	24, 27	32-36
-----	---	----------------	-------	--------	-------

6.6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности при проведении промежуточной аттестации

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, подробно описаны в Положении о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в ФГБОУ ВО «Великолукская государственная академия физической культуры и спорта» (принято решением учёного совета ФГБОУ ВО «ВЛГАФК» 29 октября 2019 года, протокол № 03, введено в действие приказом ректора ФГБОУ ВО «ВЛГАФК» № 219 от 29 октября 2019 года).

Критерии оценивания ответа обучающегося на экзамене

оценка «отлично»	Обучающийся обнаруживает всесторонние осознанные систематические знания учебного материала и умение ими самостоятельно пользоваться; материал излагает профессиональным языком с использованием соответствующей системы понятий и терминов; проявляет творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании знаний; понимает взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии; владеет на высоком уровне навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач. Уровень сформированности компетенций - высокий
оценка «хорошо»	Обучающийся обнаруживает полные знания учебного материала; освоил основные термины, понятия, закономерности, но при этом допускает отдельные неточности в формулировке понятий и/или интерпретации примеров из образовательной практики, которые он исправляет самостоятельно при указании преподавателя на неточности; владеет на хорошем уровне навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач. Уровень сформированности компетенций – не ниже повышенного
оценка «удовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает знание большей части основного учебного материала в объёме, необходимом для дальнейшего обучения и предстоящей работы по профессии, но

	допускает неточности при ответе и/или интерпретации примеров из образовательной практики, которые исправляет после пояснений, данных преподавателем. При изложении материала встречаются терминологические некорректности. Владеет на пороговом уровне навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач. Уровень сформированности компетенций – не ниже порогового
оценка «неудовлетворительно»	Обучающийся имеет существенные пробелы в теоретических знаниях, допускает принципиальные ошибки при выполнении заданий, не способен решать профессиональные задачи. Уровень сформированности компетенций – недостаточный

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

7.1. 1.Рекомендуемая литература (основная)

1.Зубарев, Ю.А. Менеджмент, маркетинг и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие / Ю.А. Зубарев, А.И. Шамардин. - 4-е изд., стер. - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2010. - 408 с.

2. Жолдак, В.И. Менеджмент: монография/ В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов.- М.: Физическая культура, 2006. -372с.

3.Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для студ. направления
«физическая культура» / Т.В.Састамойнен, Т.Э. Круглова, Т.С. Чернецкая [и др.].- М.: Академия, 2014.- 240с.

4.Побыванец, В.С. Спортивный менеджмент : учеб. пособие / В.С. Побыванец,С.И. Изаак. - М.: Физическая культура, 2009. - 144 с.

5.Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб.пособие / А.В. Починкин. - 3-е изд.- М.: Советский спорт, 2013. - 264 с.

6.Филиппов, С.С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб. пособие /С.С. Филиппов.- 2-е изд., доп. и исправ. – М.: Сов. спорт, 2015.- 240 с.

7.1.2. Рекомендуемая литература (дополнительная)

1. Енченко, И.В. Менеджмент физкультурно-оздоровительных услуг: учебное пособие / И.В. Енченко. - Санкт-Петербург: НГУФК им. П.Ф.Лесгафта, 2019.-92с.-// Электронная библиотека вузов ФК. - Режим доступа:локальная сеть ВЛГАФК, по

договору.

2. Голова, О.Б. Менеджмент туризма: практический курс: учебно-метод. пособие / О.Б. Голова. - М.: Финансы и кредит, 2007. - 224 с.

3. Зуев, В.Н. Менеджмент и менеджеры отечественной сферы физической культуры и спорта : учеб. пособие / В.Н. Зуев. - М.: Физическая культура, 2006. - 400с.

4. Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / А.В. Починкин. - Малаховка : МГАФК, 2005. - 132 с.

5. Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / А.В. Починкин. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : Советский спорт, 2010. - 264 с.

6. Починкин. А.В. Спортивный менеджмент как наука и руководство к практической деятельности: монография /А.В.Починкин, Т.Г. Фомиченко: МГАФК, 2018. – 388с. - //Электронная библиотека вузов ФК. - Режим доступа:локальная сеть ВЛГАФК, по договору.

7. Раздорожный, А.А. Документирование управленческой деятельности: учебное пособие /А.А. Раздорожный.- М.: ИНФРА-М, 2009.-304с.

8. Росенко С.И. Становление и развитие системы профессиональной подготовки менеджеров в российских вузах физической культуры [Электронный ресурс] / С.И. Росенко, Д.А. Кумпен –Электрон. дан. – СПб.: НГУФК им. П.Ф.Лесгафта, 2010.- режим доступа: локальная сеть библиотеки ВЛГАФК. – Загл. с экрана.

9. Сузикова, Т. С. Менеджмент физической культуры : электронное учебное пособие / Т. С. Сузикова, Н. Р. Арбузина . — Омск : Сибирский государственный университет физической культуры и спорта, 2019. — 140 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95627.html> (дата обращения: 29.10.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

10. Томич, М. Основы менеджмента в спорте / М. Томич. - М.: МАФСИ, 2005. - 352с.

7.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

1. <http://mon.gov.ru> (Министерство образования и науки Российской Федерации)
2. <http://www.ed.gov.ru> (сайт Рособразования)
3. <http://lib.ru> (Библиотека Максима Мошкова)

7.3. Программное обеспечение

1. Microsoft Office 2007
2. Microsoft Windows XP
3. Microsoft Windows 7
4. «Личный кабинет обучающегося» на вэб-ресурсе собственной разработки

7.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

7.4.1. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы, доступные в локальной сети

1. Информационная справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть ВЛГАФК, по договору. – Обновление ежемесячно.- Текст: электронный.
2. Электронная библиотека Национального государственного университета им. Лесгафта (Санкт-Петербург). – Режим доступа: локальная сеть ВЛГАФК, по договору. – Текст: электронный.
3. Электронная библиотека Московской государственной академии физической культуры (Малаховка). – Режим доступа: локальная сеть ВЛГАФК, по договору. – Текст: электронный.
4. Электронная библиотека Сибирского университета физической культуры (Омск). – Режим доступа: локальная сеть ВЛГАФК, по договору. – Текст: электронный.

7.1.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы, доступные в сети «Интернет» (заключены договора с ФГБОУ ВО «ВЛГАФК»)

1. РУКОНТ: национальный цифровой ресурс: межотраслевая электронная библиотека: сайт / Консорциум «КОНТЕКСТУМ». – Сколково, 2010 -. URL: <http://lib.rucont.ru/search> (дата обращения: 11.10.2021). – Режим доступа: для авторизов. пользователей. – Текст: электронный.
2. IPRbooks: электронно-библиотечная система (Базовая версия «Премиум»): сайт. – Саратов, 2005 -. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/> (дата обращения: 11.10.2021). – Режим доступа: для авторизов. пользователей. – Текст: электронный.
3. Springer Nature: издательство: сайт. – Москва, 2019. – URL: <http://link.springer.com> (дата обращения: 11.10.2021). – Режим доступа: для авторизов. пользователей. – Текст: электронный.
4. Web of science : наукометрическая реферативная база данных журналов и конференций : сайт. – Москва, 2019 -. – URL: <http://www.webofscience.com> (дата обращения: 11.10.2021). – Режим доступа: для авторизов. пользователей. – Текст: электронный.

7.1.3. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы сети «Интернет» свободного доступа

1. Электронная библиотека: библиотека диссертаций : сайт / Российская государственная библиотека. – Москва : РГБ, 2003 -. – URL: <http://diss.rsl.ru/> (дата обращения: 11.10.2021). – Текст: электронный.
2. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000 -. – URL: <http://www.elibrary.ru> (дата обращения: 11.10.2021). – Текст: электронный.
3. Научная педагогическая электронная библиотека: сайт / Научная педагогическая библиотека им К.Д. Ушинского. – Москва, 2019. – URL: <http://elib.gnpbu.ru> (дата обращения: 11.10.2021). – Текст: электронный.
4. Большая бесплатная библиотека : сайт. – URL: <http://tululu.org/> (дата обращения: 11.10.2021). – Текст: электронный.

5. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»: сайт. – Москва. – URL: <http://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 11.10.2021). – Текст: электронный.
6. Электронная библиотека ГПИБ: сайт / Государственная публичная историческая библиотека России (ГПИБ). – Москва, 1863- . – URL: <http://elib.shpl.ru/ru/nodes/9347-elektronnaya-biblioteka-gpib/> (дата обращения: 11.10.2021). – Текст: электронный.
7. Единое окно доступа к образовательным ресурсам: сайт. – Москва, 2005-. – URL: <http://window.edu.ru/> (дата обращения: 11.10.2021). – Текст: электронный.
8. Спортивное чтение: спортивная электронная библиотека: сайт. – 2019. – URL: <http://sportfiction.ru/> (дата обращения: 11.10.2021). – Текст: электронный.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
Аудитория № 203 учебного корпуса № 1, пл. Юбилейная д.4	24 посадочных места, доска информационная пластиковая, переносной мультимедийный проектор BenQ MP 522-24010-00, экран на штативе 1800×1500, ноутбук h.p. Probook 4515S, мышь компьютерная, удлинитель, стол письменный, стул мягкий, столы ученические – 12 штук, стулья ученические – 24 шт., стол-тумба, вешалки – 2 штуки.
Лекционная аудитория с мебелью № 210 учебного корпуса № 1, пл. Юбилейная д.4	117 посадочных мест, доска информационная пластиковая, экран 3000×2600, проектор мультимедийный BenQ sp 831 с дистанционным пультом, ноутбук h.p. Probook 4515S, мышь компьютерная, вешалки – 3шт., трибуна
Аудитория № 131* учебного корпуса № 1, пл. Юбилейная д.4	10 посадочных мест, стульев – 13 штук, столов ученических – 10 штук, стол преподавателя, доска. Персональные компьютеры Формоза – 11 штук, мониторы Samsung 710 N – 11 штук; принтер P2015d-8067-00, кондиционер, вешалка – 1 шт.
Электронный читальный зал* библиотеки здания общежития с пристроенным учебным корпусом, пл. Юбилейная д. 4, к. 1	11 посадочных мест, ученические столы – 11, ученические стулья – 11, персональные компьютеры ТОНК 1507 – 11 штук, мониторы Samsung 710N – 11 штук

**Помещения для самостоятельной работы*

9. ХРОНОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН лекций, лабораторных, практических и семинарских занятий по дисциплине

9.1. Очная форма обучения

№ п/п	Темы лекций, лабораторных, практических и семинарских занятий в хронологическом порядке	Перечень необходимого оборудования, наглядные пособия	Количество часов и вид занятия	Возможность применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при проведении учебного занятия (да/нет)
1.	Менеджмент в сфере физической культуры и спорта как учебная и научная дисциплина	специально оборудованная лекционная аудитория с мультимедийным проектором, экраном, ноутбуком	Лекция - 2 Семинар -4	да да
2.	Информационное обеспечение менеджмента в сфере физической культуры спорта	специально оборудованная лекционная аудитория с мультимедийным проектором, экраном, ноутбуком	Лекция -2 Семинар -2	да нет
3.	Информационный обмен в организации	специально оборудованная лекционная аудитория с мультимедийным проектором, экраном, ноутбуком	Лекция -2 Семинар -2	да нет
4.	Правовые основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта	специально оборудованная лекционная аудитория с мультимедийным проектором, экраном, ноутбуком	Лекция -2 Семинар -2	да нет

5.	Менеджмент в физической культуре и спорте как система Контрольная работа №1 по темам: «Менеджмент в сфере физической культуры и спорта как учебная и научная дисциплина», «Информационное обеспечение менеджмента в сфере физической культуры и спорта», «Менеджмент в физической культуре и спорте»	специально оборудованная лекционная аудитория с мультимедийным проектором, экраном, ноутбуком	Лекция -2 Семинар -4	да да
6.	Управленческое решение как системный инструмент менеджмента в физической культуре и спорте	специально оборудованная лекционная аудитория с мультимедийным проектором, экраном, ноутбуком	Лекция -2 Семинар -2	да нет
7.	Система управление организацией	специально оборудованная лекционная аудитория с мультимедийным проектором, экраном, ноутбуком	Семинар -4	нет

8.	Человеческий фактор организации	специально оборудованная лекционная аудитория с мультимедийным проектором, экраном, ноутбуком	Семинар -4	нет
9.	Физкультурно-спортивная организация как открытая система	специально оборудованная лекционная аудитория с мультимедийным проектором, экраном, ноутбуком	Лекция -2 Семинар -2	да да
10.	Органы управления физической культурой и спортом Контрольная работа №2 по темам: «Физкультурно-спортивная организация как открытая система», «Органы управления физической культурой и спортом»	специально оборудованная лекционная аудитория с мультимедийным проектором, экраном, ноутбуком	Лекция -2 Семинар -4	да нет

11.	Планирование и организация проведения спортивного соревнования и физкультурно-спортивного мероприятия	специально оборудованная лекционная аудитория с мультимедийным проектором, экраном, ноутбуком	Лекция -2 Семинар -2	да нет
12.	Система подготовки, повышения квалификации и переподготовки специалистов физической культуры и спорта	специально оборудованная лекционная аудитория с мультимедийным проектором, экраном, ноутбуком	Лекция -2 Семинар -2	да нет

ПРИЛОЖЕНИЕ №1

Контрольные работы для обучающихся**Контрольная работа №1**

по темам: «Менеджмент в сфере физической культуры и спорта как учебная и научная дисциплина», «Информационное обеспечение менеджмента в сфере физической культуры и спорта», «Менеджмент в физической культуре и спорте»

Тест 1**Вариант № 1**

1. В физической культуре спорте правомерно употреблять понятие «управление» применительно к каким сферам:

- а) социальной, биологической, технической
- б) социальной;
- в) социальной, биологической.

2. Предмет менеджмента в физической культуре может быть выявлен с помощью анализа следующих базовых сущностных характеристик:

- а) менеджмент как искусство, процесс, функция;
- б) менеджмент как наука, совокупность профессионально подготовленных специалистов, аппарат;
- в) менеджмент как наука, искусство, процесс, совокупность профессионально подготовленных специалистов, функция, аппарат.

3. По содержанию информационного обеспечения менеджмента (управления) в физической культуре информацию классифицируют на:

- а) мировоззренческую, фактографическую, концептуальную, методическую;
- б) статистическую, спортивную, отчетную;
- в) мировоззренческую, концептуальную, методическую, фактографическую – статистическую, спортивную, отчетную.

4. К принципам менеджмента физической культуры относят:

- а) информационный, юридический, коммуникативный, воспитательный;
- б) научности, демократического централизма, плановости, иерархичности, сочетания отраслевого и территориально управления, экономичности и эффективности, сочетание морального и материального стимулирования;
- в) планирования, организации, контроля, координации, мотивации.
- г) научной обоснованности; своевременности; непротиворечивости; адаптивности; реальности.

5. Физкультурно-спортивная организация представляет собой

- а) совокупность людей, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разграничения обязанностей и иерархической структуры;
- б) организацию, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

6. Система проведения спортивных соревнований должна строиться на основеиспользования следующих принципов:

- а) иерархичности, командного зачета, комплексности соревнований, перспективности развития видов спорта, преемственности, гуманизации;
- б) научности, демократического централизма, плановости, иерархичности, сочетания отраслевого и территориально управления, экономичности и эффективности, сочетание морального и материального стимулирования.

7. Основными функциональными разновидностями менеджмента в физическойкультуре относят:

- а) стратегический и финансовый менеджмент;
- б) риск-менеджмент и организационный менеджмент;
- в) стратегический, инновационный, организационный, финансовый менеджмент и риск-менеджмент.

Вариант

№ 2

1. В физической культуре спорте правомерно употреблять понятие «менеджмент» применительно к каким сферам:

- а) социальной, биологической, технической
- б) социальной;
- в) социальной, технической.

2. С точки зрения управления (менеджмента) информация представляет собой:

- а) *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.).

б) 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.

В) разнообразные сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления.

3. В науке управления существуют следующие модели принятия решений:

- а) физическая, аналоговая, математическая;
- б) теория игр, имитационное моделирование, модели теории очередей, модели управления запасами, модели линейного управления, экономический анализ;
- в) платежная матрица, дерево решений.

4. В соответствии с гражданским кодексом РФ к коммерческим организациям относятся:

- а) хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия;
- б) фонды, учреждения, потребительские кооперативы, потребительские кооперативы; общественные организации; ассоциации (союзы), к которым относятся в т.ч. некоммерческие партнерства, саморегулируемые организации, объединения работодателей, объединения профессиональных союзов, кооперативов и общественных организаций, торгово-промышленные, нотариальные и адвокатские палаты; автономные некоммерческие организации и др..

5. Кто был основоположником административной школы управления?

- а) У.Тейлор
- б) Э.Мейо
- в) А. Файоль
- г) Г. Форд

6. Что такое управленческое решение?

- а) решение о соблюдении законодательства;
- б) творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности организации;
- в) разработка планов работы коллектива.

7. Дайте наиболее правильное определение понятие «спортивный менеджмент»:

- а) область знаний, помогающая осуществлять эффективное управление;
- б) система организации управления производственной деятельностью;

- в) теория и практика эффективного управления физкультурно-спортивными организациями в рыночных условиях;
- г) социальный слой людей, осуществляющих работу по управлению.

Контрольная работа №2
по темам: «Физкультурно-спортивная организация как открытая
система», «Органы управления физической культурой и спортом»
Тест 2

1. Физкультурно-спортивные организации - сложные открытые социальные системы

- 1) нет
- 2) да

2.Создание, деятельность, реорганизация и ликвидация коммерческих и некоммерческих физкультурно-спортивных организаций осуществляются в соответствии с Федеральным законом от 4 декабря 2007 г. "О физической культуре и спорте в Российской Федерации"

- 1) нет
- 2) да

3.Верны ли определения?

- А) Объединение юридических лиц - организация, предполагающая добровольное объединение коммерческих или некоммерческих юридических лиц с целью представления и защиты профессиональных, деловых и имущественных интересов
- В) Потребительский кооператив - добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства, объединения имущественных паевых взносов с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников.

Подберите правильный ответ

- 1) А - нет, В - да
- 2) А - нет, В - нет
- 3) А - да, В - да
- 4) А - да, В - нет

4. Олимпийский комитет России - это

- 1) государственное объединение
- 2) общество с ограниченной ответственностью
- 3) открытое акционерное общество
- 4) общероссийское общественное объединение

5. Физкультурно-спортивные организации могут быть

- 1) ведомственными и государственными
- 2) ведомственными и местными
- 3) только государственными
- 4) коммерческими и некоммерческими организациями

6. Целью Олимпийского комитета России является

- 1) представительская функция на Олимпиадах
- 2) подготовка олимпийского резерва
- 3) обеспечение единой политики развития спорта высших достижений
- 4) подготовка олимпийских команд

7. Целью федераций по видам спорта является

- 1) обеспечение развития конкретного вида спорта
- 2) подготовка сборных команд к чемпионатам Мира и Европы
- 3) проведение внутрироссийских соревнований
- 4) финансовое и материальное обеспечение вида спорта

8. Государственный орган управления (должностное лицо) обладает правом рассматривать заявления, жалобы граждан и удовлетворять их законные интересы

- 1) нет
- 2) да

9. В практике спортивного менеджмента согласно Гражданскому кодексу РФ коммерческие структуры могут создаваться в следующих формах ...

- 1) фонд
- 2) общество с ограниченной ответственностью
- 3) акционерное общество
- 4) учреждение

10. Какие из перечисленных организационных форм управления физической культурой и спортом сформировались в России к настоящему моменту:

- 1) государственная форма управления, которая представлена системой государственных органов управления физической культурой и спортом и государственными учреждениями, осуществляющими физическое воспитание по государственным программам
- 2) менеджмент в общественных физкультурно-спортивных объединениях
- 3) менеджмент спортивных организаций в образовательной сфере
- 4) менеджмент профессионального спорта и коммерческих организаций физкультурно-

оздоровительной направленности

11. Какие из перечисленных компетенций не принадлежат государственным органам управления ФК и С:

- а) судейство соревнований различного уровня
- б) подготовка и представление в Правительство РФ проектов федеральных программ развития ФКиС
- в) отбор в сборные команды регионов и страны по видам спорта
- г) организация лицензирования в области ФКиС и обязательная сертификация спортивной продукции в соответствии с законодательством РФ

12. Какие из перечисленных компетенций принадлежат государственным органам управления ФК и С:

- 1) утверждение состава Олимпийской сборной России
- 2) программное и научно-методическое обеспечение системы ФКиС
- 3) набор детей в спортивные клубы и секции по видам спорта
- 4) контроль за исполнением федеральных законов и иных нормативных правовых актов РФ, законов и иных нормативных правовых актов субъектов РФ в области ФКиС

13. Общественная организация, которая создана на основе членства и целями которой являются развитие одного или нескольких видов спорта, их пропаганда, организация, а также проведение спортивных мероприятий и подготовка спортсменов – членов спортивных сборных команд;- это:

- 1) ассоциация спортивных клубов
- 2) добровольное спортивное общество
- 3) спортивная федерация

14. В каких документах фиксируются цели физкультурно-спортивной организации:

- 1) Устав организации
- 2) Учредительный договор
- 3) Трудовой договор

15. Организации профессионального спорта в России могут создаваться в организационно-правовой форме:

- 1) АО
- 2) ООО
- 3) МУП

16. Высшим уровнем управления системой физической культурой и спортом в РФ является:

- 1) Государственный комитет РФ по физической культуре, спорту и туризму
- 2) Министерство по физической культуре, спорту и туризму РФ
- 3) Министерство спорта РФ
- 4) Федеральное агентство по физической культуре, спорту и туризму

ПРИЛОЖЕНИЕ №2**Методические указания для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья**

Рабочая программа дисциплины (модуля) адаптируется при необходимости для лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) или инвалидностью и дополняется нижеследующими особенностями при ее освоении такими обучающимися. Используются следующие образовательные технологии с учетом их адаптации для лиц с ОВЗ или инвалидностью:

Образовательные технологии	Цель	Адаптированные методы
Проблемное обучение	Развитие познавательной способности, активности, творческой самостоятельности лиц с ОВЗ или инвалидностью	Поисковые методы, постановка познавательных задач с учетом индивидуального социального опыта и особенностей лиц с ОВЗ или инвалидностью
Концентрированное обучение	Создание блочной структуры учебного процесса, наиболее отвечающей особенностям здоровья лиц с ОВЗ или инвалидностью	Методы, учитывающие динамику и уровень работоспособности лиц с ОВЗ или инвалидностью
Модульное обучение	Гибкость обучения, его приспособление к индивидуальным потребностям лиц с ОВЗ или инвалидностью	Индивидуальные методы обучения: индивидуальный темп и график обучения с учетом уровня базовой подготовки лиц с ОВЗ или инвалидностью
Дифференцированное обучение	Создание оптимальных условий для выявления индивидуальных интересов и способностей лиц с ОВЗ или инвалидностью	Методы индивидуального личностно-ориентированного обучения с учетом ОВЗ и личностных психолого-физиологических особенностей
Развивающее обучение	Ориентация учебного процесса на потенциальные возможности лиц с ОВЗ или инвалидностью	Вовлечение обучающихся с ОВЗ и инвалидов в различные виды деятельности, развитие сохранных возможностей

Социально-активное, интерактивное обучение	Моделирование предметного и социального содержания учебной деятельности лиц с ОВЗ или инвалидностью	Методы социально-Активного обучения, игровые методы с учетом социального опыта лиц с ОВЗ или инвалидностью
Рефлексивное обучение, развитие критического мышления	Интерактивное вовлечение лиц с ОВЗ или инвалидностью в групповой образовательный процесс	Интерактивные методы обучения, вовлечение лиц с ОВЗ или инвалидностью в различные виды деятельности, создание рефлексивных ситуаций по развитию адекватного восприятия собственных особенностей

Имеется возможность беспрепятственного доступа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, в учебные помещения и другие помещения ФГБОУ ВО «ВЛГАФК» (на первые этажи)(имеются пандусы, поручни, расширенные дверные проёмы) по адресам:

182105, Псковская область, г Великие Луки, пл Юбилейная, д 4,

182105, Псковская область, г Великие Луки, пл Юбилейная, д 4, корп 1;

Имеется возможность их пребывания в указанных помещениях. Лифтов нет. Аудитории для проведения учебных занятий с такими обучающимися располагаются на первых этажах.

Образовательные технологии применяются как с использованием универсальных, так и специальных информационных и коммуникационных средств, в зависимости от вида и характера ограниченных возможностей здоровья или инвалидностью обучающихся.

На уровне специальных приемов, используемых при обучении лиц с ОВЗ и инвалидностью используются следующие: 1) приемы, обеспечивающие доступность учебной информации (рельефное письмо и осязательное чтение для обучающихся с нарушениями зрения, жестовая речь для обучающихся с нарушениями слуха, дозированность учебной нагрузки и др.); 2) специальные приемы организации обучения (алгоритмизация учебной деятельности с учетом особенностей нарушения, специфика структурного построения занятий, и др.). 3) логические приемы переработки учебной информации (конкретизация, установление аналогий по образцам, обобщение по доступным признакам изучаемых объектов и явлений и др.); 4) приемы использования технических средств, специальных приборов и оборудования (технические средства по перекодированию зрительной и слуховой информации в доступные для сохраненных анализаторов сигналы, использование приборов, усиливающих зрительную, тактильную, слуховую и др. информацию).

Проводится дополнительная индивидуальная работа с преподавателем (индивидуальные консультации), работа с лекционным и дополнительным материалом, беседа, морально-эмоциональная поддержка и стимулирование, индивидуальная учебная работа, то есть дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, или им требуется

проведение индивидуальной учебно-воспитательной работы.

Обучающимся осуществляется самостоятельная работа: работа с книгой и другими источниками информации, план-конспекты, реферативные (воспроизводящие), реконструктивно-вариативные, эвристические, творческие самостоятельные работы, проектные работы, он-лайн технологии сети «Интернет».

Конкретные формы и виды контактной работы лиц с ОВЗ или инвалидностью устанавливаются преподавателем индивидуально для каждого обучающегося или, при возможности, для нескольких обучающихся. Выбор форм и видов контактной и самостоятельной работы лиц с ОВЗ или инвалидностью осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала. Формы работы устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, на компьютере или с использованием иной техники, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для консультаций и выполнения заданий.

К реализации дисциплины (модуля), в том числе при процедуре оценки уровня сформированности компетенций (в соответствии с запросами обучающихся) привлекаются услуги ассистентов, сурдопереводчиков¹, специалистов² по специальным техническим и программным средствам обучения.

Обучение лиц с нарушениями слуха предполагает использование мультимедийных средств и других технических средств для приема-передачи учебной информации в доступных формах.

Для слабовидящих обучающихся предусмотрена возможность просмотра удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране).

Обучение лиц с нарушениями зрения предполагает использование технических средств для приема-передачи учебной информации в доступных формах.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата в учебных аудиториях выбирается место с возможностью беспрепятственного к нему доступа на инвалидной коляске.

Дополнительное учебно-методическое и информационное обеспечение, необходимое для освоения дисциплины (модуля):

- библиотечный фонд помимо учебной литературы включает справочно-библиографические и периодические издания в соответствии с перечнем указанным в рабочей программе дисциплины (модуля);

- обеспечивается доступ к ним обучающихся с ОВЗ и инвалидов с использованием специальных технических средств.

Дополнительное материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)³:
Аппаратно-программный комплекс «Читающая машина» для лиц с нарушениями зрения;

- Увеличивающее телевизионное устройство для слабовидящих ElecGeste EM-302 для лиц с нарушениями зрения;
- использование звукоусиливающей аппаратуры для лиц с нарушениями слуха.

Использование оценочных средств для определения уровня сформированности компетенций обучающихся с ОВЗ и инвалидов проводится с учетом индивидуальных особенностей восприятия, переработки материала, выполнения заданий. Материалы оценочных средств при необходимости представляются обучающимся в печатном и (или)

электронном, и (или) аудиоформате, т.е. в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Текущий контроль результатов обучения осуществляется преподавателем в процессе проведения занятий семинарского типа, а также выполнения индивидуальных работ и домашних заданий, или в режиме тренировочного тестирования в целях получения информации о выполнении обучаемым требуемых действий в процессе учебной деятельности; правильности выполнения требуемых действий; соответствия формы действия данному этапу усвоения учебного материала, что позволяет своевременно выявить затруднения и отставание обучающихся с ОВЗ и инвалидов и внести коррективы в учебный процесс. При необходимости предусматривается увеличение времени на подготовку или выполнение заданий.

Формы проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ и инвалидов устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости предусматривается увеличение времени на подготовку. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов, при необходимости предоставляется техническая помощь.

¹ ФГБОУ ВО «ВЛГАФК» заключён договор № б/н от 01.12.2017 года на оказание, в случае необходимости, услуг сурдопереводчика

² Приказом ректора № 201 от 25.10.2016 назначены ответственные за оказание технической помощи по каждому конкретному адресу (по каждому зданию)

³ 3 октября 2018 года заключено соглашение о сотрудничестве между ФГБОУ ВО «Российский государственный университет физической культуры, спорта, молодежи и туризма (ГЦОЛИФК)», утверждённым в качестве образовательной организации высшего образования, подведомственной Министерству спорта Российской Федерации, на базе которой создан Ресурсный учебно-методический центр (РУМЦ) по обучению инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, и ФГБОУ ВО «Великолукская государственная академия физической культуры и спорта». На основании пункта 3.1.4. этого соглашения о сотрудничестве РУМЦ предоставляет во временное пользование образовательной организации высшего образования технические средства обучения и оборудование Центра коллективного пользования для обучения студентов с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья

ПРИЛОЖЕНИЕ №3

Лекции по дисциплине «Менеджмент физической культуры и спорта»

ТЕМА 1: МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА КАК УЧЕБНАЯ И НАУЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА**1. ПОНЯТИЕ «УПРАВЛЕНИЕ» И «МЕНЕДЖМЕНТ» В ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ: ОБЩЕЕ И ОСОБЕННОЕ**

В отечественных энциклопедических изданиях и специальной литературе «управление» в самом общем виде рассматривается как элемент, функция организованных систем различной природы (технических, биологических, социальных), обеспечивающих сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

В физической культуре и спорте правомерно употреблять понятие «управление» применительно ко всем названным сферам:

А) в ряде случаев спортсмен осуществляет воздействие на объекты неживой природы, управляя разнообразными, зачастую специальными, транспортными средствами (автомобилем, самолетом, вертолетом, санями, яхтой и т.д.);

Б) в ряде случаев спортсмен осуществляет воздействие на объекты живой природы, управляя различными животными (лошадьми, оленями, собаками и т.д.). Такое положение дел нашло отражение в специальной терминологии. Так, авторы «Толкового словаря спортивных терминов» (1993 г.) приводят понятие «управление лошадью», под которым понимается правильное сочетание наездником средств управления—действий шенкелем, поводом, корпусом.

Однако воздействие на объекты живой природы в физической культуре и спорте неограничивается только животными, но включает специфическое влияние и на организм самого спортсмена, выступающего в качестве как биосоциального, так и социобиологического объекта. Т.е. в его понятие «управление подготовкой спортсмена» трактуется как оптимизация поведения спортсмена, целесообразное развитие его подготовленности, обеспечивающее достижение спортивных наивысших результатов, включающие следующие операции: прогнозирование результатов, моделирование параметров соревновательной деятельности, уровня подготовленности и развития функциональных систем организма, программирование тренировочного процесса, комплексный контроль за уровнем подготовленности, внесение коррекции в систему подготовку.

В) физическая культура и спорт относится к сфере социальной жизни, представляя собой неотъемлемый элемент нематериального производства. В связи с этим не вызывает сомнения правомерность использования понятия «управление» применительно к физической культуре и спорту как отрасли: *которая представляет собой систему конкретных форм и методов сознательной деятельности, направленной на обеспечение эффективного функционирования и планомерного развития отрасли физической культуры и спорта в целях наиболее полного удовлетворения потребностей людей в физическом совершенствовании.*

Понятие «менеджмент».

Широкая трактовка понятия «менеджмент» представлена в следующей литературе:

«международный справочник по менеджменту»(1990) – как эффективное

использование и координацию таких ресурсов, как капитал, материалы и труд для достижения заданных целей с максимальной эффективностью.

Фундаментальный Оксфордский словарь (1994) как:

- 1) способ, манера обращения с людьми;
- 2) власть и искусство управления;
- 3) особого рода умелость и административные навыки;
- 4) орган управления, административная единица.

Выделяют и третью характерную черту, которая состоит в том, что зарубежные специалисты достаточно часто менеджмент трактуют как управление в конкретной организации, как «внутрифирменное» управление.

Российские специалисты по управлению физической культурой и спортом придерживаются практически аналогичной точки зрения.

Так, Переверзин И.И.(1998) предлагает следующее определение: «Спортивный менеджмент – это теория и практика эффективного управления организациями физкультурно-спортивной направленности в современных рыночных условиях».

Жолдак В.И., Сейранов С.Г (1999) - «Менеджмент – это система рациональной организации управления производственной деятельностью, направленная на эффективное достижение запланированных результатов; это область человеческого знания, помогающего осуществлять разумное и эффективное управление; это социальный слой людей, осуществляющих работу по управлению. Менеджмент – это система мероприятий по эффективному управлению организацией, фирмой, предприятием в современных условиях и на научной основе.

2. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ, ШКОЛЫ И ПОДХОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Идеи и концепции классической школы управления разрабатывали: Ф.Тейлор, Х. Эмерсон, Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Форд, Х. Хэ-тэуэй, С. Томпсон, А. Файоль, Л. Гьюлик и Л. Урвик, Дж. Муни, Э. Бреч, Л. Аллен, М. Вебер, М. Фоллет, Р. Шелтон и другие.

Идеи и методы, вытекающие из исследований Тейлора известны как *научное управление*, особенность которого заключалась в широкомасштабном применении аналитического метода к совершенствованию управления производством. Главная цель — максимальное увеличение производительности труда, для чего необходимы конкретные мероприятия, направленные на рациональное использование труда рабочих и средств производства, введение строгого регламента на применение материалов и инструментов, точный учет рабочего времени, установление контроля над каждой операцией.

Главным предметом исследований классической школы являлась *работа*.

Файоля разработал принципы организации труда на уровне управления и производства: процесс организации — это определение и создание общей структуры предприятия в соответствии с конкретными целями, что порождает необходимость придать форму всей структуре и определить место и функции каждого из ее компонентов.

Авторы административной и функциональной школы управления: Файоль, Дж. Муни, Л. Гьюлик и Л. Урвик, Р. Дейвис, Г. Кунтс, М. Вебер, Ч. Бернард и др. Представители этой школы искали эффективные принципы менеджмента, ключевые функции управления, от которых в большей степени зависит результат, пытались разработать универсальные правила построения хозяйствующих организаций.

Акцентировалось внимание на проблемах централизации и децентрализации власти, мотивации и рациональном разделении труда, разделении власти и ответственности, справедливости оплаты, контроля за работой.

В рамках классической и административной школы были сформулированы принципы организации, критерии формирования организационных структур, создания системы подразделений, определения управляемости и делегирования прав и ответственности. Значительным вкладом в развитие классической теории явилась разработка *бюрократической теории*, основы которой содержатся в трудах Макса Вебера.

Авторы школы «человеческих отношений»: Г. Мюнстерберг, М. Фоллетт, Э. Мэйо, Ч. Бернارد, Ф. Ротлисбергер, Г. Саймон, А. Райе, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Домма, Дж. Баллантайн, Р. Черчмен. Организация рассматривается как социальная система, как коллектив, основанный на принципах разделения труда, важнейшим фактором производительности труда которого является человек. Теория предполагает систему поддержки человеческих отношений внутри организации.

Э. Мэйо выдвинул одно из основополагающих положений теории человеческих отношений — принцип *индивидуальных различий*. Рабочие — это индивиды, все они различны и любой подход, побуждающий менеджера обходиться со всеми одинаково, не будет иметь успеха. Критерием успешности работы считается повышение эффективности организации за счет совершенствования человеческих ресурсов.

Школа «социальных систем» возникла под влиянием концепций структурно-функционального анализа, развиваемых Т. Парсонсом, Р. Мертоном, а также общей теории систем Л. Берта-ланфи и А. Раппопорта.

Ч. Бернارد, Ф. Селзник, Г. Саймон, Д. Марч, А. Этциони, М. Хейра, А. Райе рассматривали социальную организацию как организационную систему, включающую такие составляющие, как: индивид, формальная структура организации, неформальная структура организации, статусы и роли членов организации, внешнее окружение (государственные структуры, поставщики, покупатели, партнеры, конкуренты и т. д.), технические средства труда.

«Эмпирическая» школа управления Р. Дэйвис, Л. Эппли, Э. Дэйл, А. Слоун, А. Чандлер, Г. Саймон, У. Ньюмен, Э. Петерсен, Э. Плоумен, А. Коул, А. Свенсон, Т. Левитт, У. Бен-ин, П. Дракер и др. «практики» — руководители крупных фирм и компаний, государственных структур считали, что менеджмент должен быть построен на обобщении опыта прошлой работы с использованием методов экономических наук, психологии, социологии, статистики, математики. Выделилось *«эмпирическое» направление*, которое часто называли *«менеджеризмом»*. «Эмпиристы» часто говорили о необходимости создания единой теории управленческой деятельности.

«Новая школа» (количественная школа) управления Л. Верталанфи, Н. Винер, Д. Форрестер, А. Раппорт, К. Боулдинг, С. Вир, Е. Арноф, Р. Аккоф, Роберте, Фосетт, Д. Экман, Р. Калман, Л. Заде, М. Месарович, Я. Тимберген, Л. Клейн, А. Гольдбергер, В. Леонтьев и др.. Представители «новой школы» занимались методологическими проблемами и разработкой прикладных (в том числе формальных) средств решения сложных проблем: общей теорией систем, кибернетикой, системотехникой, методами исследования операций, оптимизационными и статистическими моделями и др. Активно формировались различные дисциплины прикладной направленности: «теория принятия

управленческих решений», «теория игр», «теория массового обслуживания», методы прогнозирования. Развивались статистические методы однофакторного, многофакторного, кластерного и корреляционного анализа и т. д.

3. НАУЧНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ

Подход - аспект, исходная позиция, которая определяет направленность менеджмента относительно определения и достижения поставленных целей.

Подходы можно классифицировать на:

- общие подходы могут быть *теоретическими* и *эмпирическими, прикладными* и *фундаментальными* (научными), *дескриптивного* (описательного) и *нормативного* (конструктивного) подходов к исследованиям;
- частные подходы выбор которых зависит как от цели управления, так и от наличия информации об объекте;
- аспектный подход — это выбор одной грани проблемы, учитывая ее актуальность или ресурсы, выделенные на управление;
- системный подход — это более высокий уровень методологии управления, требующий максимально возможного учета всех аспектов в их взаимосвязи и целостности, выделения главного и существенного, определения характера связей между аспектами, свойствами их характеристиками.

Вместе с появлением различных научных школ управления, подходов управления четко сформировалась концепция возможности применения научных принципов для повышения эффективности работы организации. Практическое значение науки управления заключается в том, чтобы обеспечить руководителей организаций достоверной научной информацией для принятия решений.

Научный метод в управлении – обязательный инструмент любого научного исследования, состоит из трех этапов:

1. Наблюдение и анализ ситуации (сбор информации, ее переработка, анализ ситуации и проблем, которые необходимо решить.
2. Формирование гипотез (формируется несколько альтернативных гипотез, различных вариантов действий, прогнозируются последствия реализации гипотез для организации и внешней среды; устанавливаются взаимосвязи между компонентами проблемы; формируется оптимальный вариант решения.
3. Реализация решения (проверка правильности выбранного варианта решения. Этап связан с элементами моделирования. В случае правильности выбора решения начинается процесс его реализации.

На практике применяют моделирование управленческого процесса современных организаций. Существует три основных вида моделей: физическая, аналоговая и математическая, разработка которых требует специальных знаний. Моделирование необходимо ввиду сложности современных проблем в управлении и трудностей проведения экспериментов в реальной жизни.

4. ПРЕДМЕТ МЕНЕДЖМЕНТА В ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ.

Предмет менеджмента в физической культуре и спорте может быть выявлен с помощью анализа следующих базовых сущностных характеристик:

А) Менеджмент (управление) как наука.

Менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, в науку

в конце XIX в. В настоящее время его научную основу составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за сотни лет практической деятельности и представленная в виде различных концепций и теорий, основным содержанием которых являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Б) Менеджмент (управление) как искусство

Понимание менеджмента как искусства связано со способностью эффективно применять накопленные знания и опыт в практической управленческой деятельности.

В) Менеджмент (управление) как функция

Развитие разделения труда привело к тому, что деятельность по управлению выделилась в особую функцию, принципиально отличающуюся по своему назначению и содержанию от производственной функции.

Менеджмент как специфический вид деятельности реализуется посредством выполнения ряда управленческих действий, которые получили название функций управления.

Г) Менеджмент (управление) как процесс

Выполнение каждой функции управления представляет собой самостоятельный, единый процесс интегрирующий все виды деятельности по решению управленческих проблем.

Д) Менеджмент (управление) как совокупность профессионально подготовленных специалистов

Процесс менеджмента (управления) может быть эффективным лишь в том случае, если осуществляется профессионально подготовленными специалистами, которые создают физкультурно-спортивные организации и руководят ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.

Менеджер — это профессионально подготовленный специалист по «внутрифирменному» управлению, обладающий совокупностью определенных административно-хозяйственных полномочий.

Е) Менеджмент (управление) как аппарат

Менеджмент нередко ассоциируется с аппаратом управления как специфическим органом физкультурно-спортивной организации, важным является не только наличие

аппарата управления, но и его структурный состав, характер связей между звеньям

и и элементами структуры управления, степень централизации и децентрализации, полномочия и ответственность работников, занимающих различные должности в аппарате, и т.д.

5. МЕНЕДЖМЕНТ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ ТРУДА РАБОТНИКОВ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Характеристика менеджмента как функции деятельности работников физкультурно-спортивных организаций может быть осуществлена на основе анализа раздела «должностные обязанности» тарифно-квалификационных характеристик должностей руководителей и специалистов физической культуры и спорта, основная задача которых состоит в официальной фиксации разделения труда.

Анализ тарифно-квалификационных характеристик должностей работников, например спортивных школ, свидетельствует о том, что неотъемлемой составной частью

должностных обязанностей руководителей различных уровней является реализация взаимосвязанной совокупности функций менеджмента.

Независимо от того, выполняют работники физкультурно-спортивных организаций отдельные функции менеджмента или их взаимосвязанную совокупность, им приходится в процессе профессиональной трудовой деятельности исполнять разнообразные роли менеджера.

В настоящее время выделяют следующие роли менеджера.

Номинальный начальник (главный руководитель) - представительство соответствующей организации в различных «сторонних» (внешних) организациях.

Руководитель (лидер) - мотивация и активизация деятельности подчиненных.

Взаимосвязующий (связующее звено) - установление и поддержание внешних рабочих контактов с различными физкультурно-спортивными и иными организациями и отдельными лицами.

Получатель информации (староста) - поиск, приобретение разнообразных сведений специального характера и использование их в профессиональной деятельности.

Распространитель информации - передача велений, полученных из внешних или внутренних источников, другим работникам организации.

Оратор (представитель) - передача информации о деятельности организации либо профессиональной личной деятельности для установления внешних контактов.

Антрепренер (предприниматель) - изыскивает возможности повышения эффективности деятельности организации внутри ее или за ее пределами, разрабатывает инновационные проекты и т.п.

Управляющий волнениями и беспорядками (устраняющий нарушения) - ответственность за внесение корректив в деятельность организации, связанных с переменами во внешней среде, в первую очередь с изменениями требований, содержащихся в различных нормативно-правовых документах.

Распределитель ресурсов - разработка (участие в разработке) и выполнение бюджета организации и смет на проведение физкультурно-спортивных мероприятий, эффективной эксплуатации материально-технической базы, так и в программировании и нормировании работы персонала и т.д.

Посредник (ведущий переговоры) - реализуется либо во время представительства на значительных и важных переговорах, либо при разрешении различных конфликтных ситуаций внутри или вне организации, обязанных с ее основной деятельностью.

6. ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ И СТАДИИ МЕНЕДЖМЕНТА.

ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ МЕНЕДЖМЕНТА включают в себя:

* **ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТЬ.** Устремленность на достижение конечного практического результата производственно-сбытовой деятельности.

* **ОРГАНИЗОВАННОСТЬ.** Четкая упорядоченность взаимоотношения и взаимодействия соучастников целевой деятельности предполагает: разделение труда и специализацию работников.

* **КОНЦЕНТРАЦИЯ.** Стремление и умение сосредоточиться на решающих направлениях, участках и объектах производственно-сбытовой деятельности в нужные сроки и на необходимый период времени.

* **АКТИВНАЯ АДАПТАЦИЯ.** Ведущим требованием и принципом менеджмента и маркетинга является динамизм системы, ее мобильность, способность и умение активного приспособления, соответствия запросам и требованиям реального и потенциального потребителя с одновременным воздействием на них, активным побуждением (мотивированием) и стимулированием к потреблению предлагаемого продукта, товара, услуг, а также творческая способность к самообновлению, инновациям.

* **ДОЛГОСРОЧНОСТЬ.** Стратегия менеджмента и маркетинга направлена на долговременный результат создания и осуществления желаемой системы деятельности и на расширенный и постоянно повышающийся экономический ее эффект.

* **КОМПЛЕКСНОСТЬ.** Системная совокупность принципов, методов, средств мероприятий менеджмента и отдельных маркетинговых действий — надежная и реальная методологическая и практическая основа успешной производственно-сбытовой деятельности.

* **ИНФОРМИРОВАННОСТЬ.** Выявление и сбор надежной, достоверной и своевременной информации о тенденциях развития и текущей ситуации рынка, о структуре и динамике конкретного спроса, вкусах и предпочтениях разных групп потребителей, о прочих конкурирующих производителях.

* **АНАЛИЗ.** На основе обобщения первичной информации производится анализ внешней среды и выявление факторов, влияющих на успех, предопределяющих его, проводится анализ реальных и потенциальных потребителей, их запросов, вкусов, мотиваций потребления, вероятной емкости рынка и покупательной способности разных групп потребителей.

* **ПЛАНОВЕРНОСТЬ.** Менеджменту и маркетингу свойственно планирование, то есть совокупность работ по постановке целей, выявлению ограничений, определению критерия исполнения, составлению и обоснованию предполагаемых, намечаемых действий, подготовке и формированию плановых документов и контролю за ходом выполнения плана деятельности.

* **ПРОГНОСТИЧНОСТЬ.** Предвидение и определение долговременных объективных тенденций развития системы и определяющих их факторов, обоснованное предположение будущих условий и эффекта деятельности или реализации итогового результата, готовящегося в производстве продукта.

Характерные для менеджмента черты включают экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.

Содержание *экономического* аспекта составляет управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей.

Социально-психологические аспекты характеризуют деятельность особой группы лиц по организации и руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения поставленных целей.

Правовой аспект менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство.

Организационно-технический аспект менеджмента включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное

проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей, мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу.

Менеджмент в зависимости от видов и последовательности деятельности можно разделить на три стадии: стратегическое управление; оперативное управление; контроль.

- **Стратегическое управление** включает:

- выработку цели менеджмента;
- прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием существующих факторов;
- перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели.

Оперативное управление включает деятельность по реализации вышеуказанных мер, которая подразделяется на: организацию как создание нужной структуры и необходимых ресурсов; руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры.

- **Контроль** включает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления. Эффективный менеджмент предполагает единство всех видов и стадий процесса управления как единство экономического, организационно-технического и социально-психологического аспектов управления.

6. ЗАКОНЫ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА.

Теория (греч. *{Неона* — наблюдение, исследование) - логическое обобщение опыта, практики; система руководящих идей в отрасли знания или творческой производственной деятельности; научное объяснение закономерностей развития природы и общества, природных и социальных явлений и процессов.

Теория управления, или менеджмента, выявляет и изучает **закономерности и основные тенденции** процессов и явлений в области социального управления. Законы и закономерности управления базируются на объективных экономических законах, не зависят от сознания и воли людей. Использование законов и закономерностей помогает людям наиболее эффективно достигать поставленных целей.

Закон характеризует внутреннюю, устойчивую связь и существенную взаимообусловленность каких-либо явлений объективной действительности.

Закономерность характеризует достаточно устойчивую причинно-следственную повторяемость и последовательность в явлениях.

Закон отличается от закономерности большей устойчивостью связей между явлениями, их причинами и следствиями.

Закономерности и законы управления отражают наиболее существенные, повторяющиеся, объективные процессы, явления, ситуации в управлении и производстве, позволяют раскрывать логическую связь в явлениях и роль законов, их значение.

Закономерности: отношение или **связь явлений** многообразной хозяйственной и социальной практики (*например, закономерности линейного и функционального типов управления*); **внутренние, существенные связи** и отношения явлений, процессов, но не внешние или несущественные; **устойчивая связь** явлений производственной практики; **общая связь явлений**, относящихся к группе однородных явлений, а не свойственных

лишь отдельному единичному явлению; **необходимая связь явлений** хозяйственной или социальной практики.

ЗАКОНОМЕРНОСТИ управления составляют **центральное звено теории** управления, что определяется следующим:

* Закономерность рассматривается как стадия выявления, исследования и осмысления наиболее сущностных явлений, глубинных причинно-следственных связей в сфере управления. Поэтому познание закономерностей способствует формированию теоретического фундамента науки управления. Знание закономерностей и принципов управления позволяет проводить научное обобщение новых явлений и фактов, выявлять основные причины происходящего и обеспечивать своевременное развитие и совершенствование системы управления, а значит, и совокупной производственно-трудовой деятельности людей.

* Познание закономерностей, принципов и основных функций управления создает объективные предпосылки дальнейшего творческого и инициативного развития и совершенствования систем управления в любых организациях, учреждениях, в трудовых коллективах и иных общностях.

* Освоение теории управления способствует правильной объективной оценке реальной деятельности организации, качественного уровня действующей системы управления, а также выработке рациональных мер по устранению недостатков в существующей организации управления.

В ряду закономерностей управления, выявленных отечественными специалистами (*Г.А. Брянский, О.А. Дейнеко, О.В. Козлова, Э. М. Коротков, З.П. Румянцева и др.*), упоминаются такие, как:

* Соответствие содержания и форм прямой и обратной связи в системе управления производством. Управление производством заключается в подаче управляющим органом сигналов на соответствующие действия управляемой системы. Эти сигналы представляют собой команды-решения, принятые на основании информации, поступающей к управляющему органу из внешней среды и из системы по каналам связи.

Прямые связи — это передача информации от управляющего органа системы к управляемому объекту (как правило, форме сигналов команды-распоряжения). Обратные связи — составляют сигналы сообщения от объекта к субъекту управления, выражающие реакцию объекта на управляющее воздействие. Обратная связь необходима для контроля состояния и функционирования системы и учета воздействия на нее внешней среды.

* Изменение функций управления — возрастание одних функций и убывание других по мере повышения или понижения иерархической ступени управления.

* Сокращение числа ступеней управления, поскольку многоступенчатость системы управления приводит к ее излишней громоздкости, лишает необходимых качеств мобильности и оперативного реагирования, к искажениям в курсирующей по каналам служебного взаимодействия информации.

* Распространенность, система, формы, методы и качество контроля, так как существует определенная зависимость между числом подчиненных и возможностями контроля их действий со стороны руководителя.

Закономерность управления производством представляет собой существенные, устойчивые, общие, необходимые и повторяющиеся связи явлений и процессов хозяйственной многообразной и социальной практики, выявляемые научными методами.

Закономерности управления классифицируются *по признакам*:

- * по формам движения — всеобщие, характерные для любых форм движения материи; специфические, присущие определенным формам движения (например, социальным);
- * по сферам общественного труда — общие, характерные для всех управляющих систем, независимо от сферы общественного труда; специфические, присущие какой-либо определенной сфере общественного труда (промышленное производство, спорт, наука и т.п.);
- * по элементам системы управления — закономерности структуры управляющей системы; процессов управления;
- * отношений в процессе труда в сфере управления; соотносительности разных методов управления и др.

Законы управления:

Закон единства системы управления на всех уровнях. Система управления производством едина. На базе единства системы обеспечивается:

- * **неразрывная цепь** отношений управления производством от высших органов управления до низших его звеньев;
- * **гарантированная устойчивость** и надежное функционирование всех звеньев управления при различных режимах работы;
- * **единство** функций и методов управления;
- * **непрерывность**, ритмичность, согласованность всех операций, стадий, этапов процесса управления;
- * **единые требования** к руководителям и другим работникам аппарата управления.

Закон пропорциональности производства и управления. Динамичное развитие экономики страны приводит к изменению соотношения отдельных отраслей, частей и подсистем. Эти изменения должны происходить в соответствии с требованиями закона планомерного, пропорционального развития производства. Рационально, с учетом объективного закона, организованное управление требует постоянного, сознательного поддержания пропорциональности производства.

Закон оптимального соотношения централизации и децентрализации функций управления. Объективные законы развития производства выявляют и предусматривают **централизацию** управления.

Централизованное управление представляет собой такое построение системы управления и такую организацию ее функционирования, при которых существует непрерывная, постоянно действующая, достаточно устойчивая подчиненность каждого звена производственно-хозяйственной системы центральным органам управления. Уровень централизации управления меняется в процессе развития производства, и это изменение является законом управления. Для каждого этапа развития производства должен быть свой оптимальный уровень централизации.

Закон соотносительности управляющей и управляемой систем. Под соотносительностью понимается соответствие управляющей системы управляемой. Усложнение сферы производства, его концентрация увеличивают стоимость управления. Закон устанавливает оптимальное соответствие объективных количественных показателей управляющей и управляемой систем, определяет объективные границы изменения

размеров управляющей системы относительно управляемой для каждого этапа развития производства. Важно для каждого этапа определить оптимальные организационные формы управления.

7. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

Принципы управления - это основные правила, положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления и люди, осуществляющие управленческую деятельность, и определяют требования к системе, структуре, процессу, организационному и хозяйственному механизму управления и отражают объективность законов управления.

С помощью принципов управления вырабатываются основные требования, предъявляемые к построению органов управления. На основе принципов строятся взаимоотношения предприятий и иных производственных объектов.

Принципы организации управления: разделения труда; полномочия и ответственность; единоначалие; порядок и дисциплина; централизм; материальное и моральное поощрение работников; корпоративность.

В ряду общих принципов управления: социальная направленность и гуманный характер управления; целенаправленность и планомерность деятельности; разделение и интеграция труда; социальная защищенность; компетентность; правовые основы деятельности; учет интересов и требований государства при прогнозировании, перспективном планировании; экономичность и эффективность производственной деятельности; дисциплина труда, производства и исполнения, иерархичность; материальная заинтересованность.

8. ОСНОВЫ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Суть управления - целенаправленное воздействие на объект. Управление – функция организованных социальных систем, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализации программ и целей.

Это – постоянное планомерное воздействия субъекта на объект для организации и координации их деятельности, направленной на выполнение определенных задач и достижения конкретной цели, процесс воздействия на состояние элементов системы с целью регулирования ее продуктивности, то есть качества и количества результатов ее деятельности. Процесс управления имеет циклический характер.

Социальное управление - воздействие на общество с целью его упорядоченности и сохранения, совершенствования и развития, это – деятельность людей, обеспечивающая согласование, координацию их действий, направленных на решение поставленных задач и достижение намеченных результатов целей.

Процесс управления осуществляется путем последовательного выполнения операций и отдельных действий, таких, как, целеполагание – выявление ситуации – формулирование проблемы – выработка и принятие решения и др.

Способы осуществления процесса управления в соответствии с характером управленческого труда подразделяются на две группы:

1 группа – информационно-аналитическая, интеллектуальная работа с информацией;

2 группа – это организационная работа – способы, разъяснения, убеждения, стимулирования.

Выделение в управлении функций представляет собой объективный процесс, который порожден сложностью самой управленческой деятельности. Выделение функций управления – это результат разделения по специализации управленческого труда. Сущность управления не зависит от формы и состоит в целенаправленном воздействии на объект. Содержание управления связано с содержанием деятельности объекта, определяется им и вытекает из него.

Содержание деятельности объекта – первично, а управление объектом – вторично. Сущность производства и управления остаются одинаковыми при различных видах деятельности. Функции, в которых раскрывается сущность управления, универсальны и характеризуют любой процесс управления. Конкретность содержания управления состоит в том, что функции наполнены конкретным содержанием, специфичным для данного вида деятельности.

9. ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

Физкультурно-спортивная деятельность представляет собой сферу производства специальных услуг для человека по удовлетворению его социокультурных и духовных потребностей, по обеспечению запросов индивидов, относящихся к различным социальным группам, находящимся в самых разнообразных условиях. Умение наиболее адекватно и в полной мере удовлетворить запросы и потребности индивида, личности может быть достигнуто профессиональным специалистом физической культуры и спорта при условии высококачественного образования.

Совокупность факторов, обуславливающие поведение и деятельность человека и общностей: общие, частные, индивидуальные, специфические: базовые и функциональные.

Общие факторы:

- 1) экономика и развитие общественного производства; вовлеченность населения в общественное производство; национальный доход на душу населения и качество питания;
- 2) идеология, религия, мировоззрение, моральные, нравственные и иные духовные характеристики общественного менталитета;
- 3) право и государственное устройство – декларируемые права и реальное административное обеспечение прав и свобод человека;
- 4) социальные условия – территориальная организация общества; социальная структура общества; естественное и механическое движение населения;
- 5) здоровье нации – генофонд населения; системы здравоохранения и социального обеспечения, их развитие и эффективность влияния на сохранение и укрепление здоровья людей;
- 6) культура, образование и наука – уровень и масштабная степень распространенности грамотности, внедрения достижения НТР, потребления ценностей искусства населением;
- 7) международные отношения, положения и обстановка, политика;

- 8) военное дело, служба в армии и военная промышленность;
- 9) система коммуникации и массовой информации, распространяющая сведения, знания и зрелищные впечатления о спорте и физкультурно-оздоровительных системах, пропагандирующая ЗОЖ и рекламирующая спортивные тренажеры;
- 10) географические и климатические условия, которыми предопределяются типы строения, транспорта и одежды, особенности режима труда и досуга, появление новых и развитие традиционных видов спорта.

Частные факторы:

- 1) занятость населения в общественном производстве; трудоустройство по профессиональной специальности; условия и оплата труда;
- 2) местные общественные фонды потребления – объем и распределение ОФП; исполнение налоговой фискальной дисциплины;
- 3) структура и динамика развития социально-демографических групп населения; демографическое дерево и тенденции изменений гражданского состояния;
- 4) развитие, состояние и функционирование местных учреждений здравоохранения и социального обеспечения, от повседневной деятельности которых и зависит поддержание здоровья многих групп населения;
- 5) развитие инфраструктур коммуникации, в т.ч. местного транспорта, материально-технического и товарного снабжения, торговли;
- 6) развитие сети учреждений образования, культуры, организация досуга населения;
- 7) социальная безопасность – защищенность от преступлений против личности, собственности и угроз преступлений;
- 8) экологическая обстановка и условия природопользования;
- 9) традиционные местные этнические, общинные и групповые нравы, представления, жизненные ориентации и ценности; типичное групповое сознание, определяющее стиль жизни и социального поведения в регионе;
- 10) развитие и состав служб коммунально-бытового обслуживания, детских педагогических и оздоровительных учреждений, деятельностью которых во многом определяется структура бытового времени и затраты энергии и сил людей.

Специфические факторы – это факторы непосредственно относящиеся к отраслевой деятельности.

Базовые факторы:

- 1) финансирование отрасли, экономическое обеспечение специфической деятельности;
- 2) правовые основы специальной деятельности, отраженные в законодательстве и в подзаконных отраслевых актах долговременного действия;

- 3) организация как структура системы, обеспечивающая ее стабильность и эффективное функционирование;
- 4) фундаментальные и прикладные научно-исследовательские работы, базовый банк отраслевой научной информации;
- 5) плановая, программная и нормативная документация, определяющая систему специфической отраслевой деятельности, в частности в сфере физкультурно-спортивного движения это спортивная классификация, учебные программы и т.п.;
- 6) подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, квалификационные характеристики, содержание обучения и система его осуществления;
- 7) проектирование, строительство и капитальный ремонт производственных мощностей, в частности, спортивных баз, сооружений;
- 8) производство товаров спортивного и рекреационного назначения; выпуск продукции, необходимой для отраслевого производства;
- 9) система средств и производственных мощностей пропаганды, а также постоянного взаимодействия с инфраструктурой массовой информации;
- 10) система медико-биологического обслуживания физкультурно-спортивной деятельности.

Функциональные факторы:

- ✓ 1) расходование финансовых средств по смете конкретных мероприятий;
- ✓ 2) организация как деятельность, процесс;
- ✓ 3) функционирование производственных мощностей, спортивных сооружений, эксплуатация, использование спортивных баз; оказание физкультурно-спортивных и иного рода услуг;
- ✓ 4) административная регламентация и распорядительная регуляция деятельности, соблюдение выполнения правовых и нормативных основ деятельности;
- ✓ 5) теоретические материалы и актуальные научные сведения, используемые в практике знаний и оперативной организационно-методической информации;
- ✓ 6) методические разработки, указания, письма и инструкции – носители необходимой для успешной деятельности информации, ее наличие и достаточность, оперативность и доступность для потребителя;
- ✓ 7) непосредственное практическое участие персонала в деятельности и его профессионализм, добросовестность, эффективность, дисциплина и производительность труда;
- ✓ 8) доведение спортивных товаров (иных отраслевых продуктов) до потребителя и реализация этих товаров среди населения;

✓ 9) процесс пропаганды, популяризации и рекламы физкультурно-спортивной деятельности и конкретных мероприятий, осуществление информации и коммуникации, способствующих развитию физической культуры, способствующих развитию физической культуры, спорта, Олимпийского движения, а также рекламы произведенной продукции;

✓ 10) текущее оперативное медико-биологическое обслуживание лиц, включенных в физкультурно-спортивную деятельность, занятых в производственно-трудовой деятельности данной организации.

Индивидуальные факторы:

❖ 1) индивидуальная биосфера: генотип, наследственность, способности, развитие, здоровье, пол, возраст;

❖ 2) материально-финансовая обеспеченность жизнедеятельности человека – доход на одного члена семьи;

❖ 3) место проживания и условия быта; домашний труд и самообслуживания; состояние местного транспорта;

❖ 4) условия, режим и сменность труда, группа труда;

❖ 5) семейное положение, структура и состав семьи;

❖ 6) наличие, объем и структура личного внерабочего, в частности, свободного времени;

❖ 7) образование и культурный уровень, культурные запасы; физкультурные (т.е. специфические) знания, физическое воспитание человека (т.е. специфическая подготовленность к определенной деятельности);

❖ 8) жизненные ценности и ценностные ориентации, потребности и интересы личности, в т.ч. спортивные (специальные, профессиональные) интересы, мотивация и стимулы занятий физическими упражнениями; индивидуальное личностное отношение к физической культуре и спорту;

❖ 9) принадлежность к определенной социальной и/или этнической группе; социальный статус; непосредственная социальная и социально-психологическая среда; бытовые традиции и привычки;

❖ 10) домашняя предметная среда, в т.ч. наличие семейного и личного спортивного инвентаря, самодельного или приобретенного оборудования.

10. СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЙ «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО», «БИЗНЕС», «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СТРУКТУРА».

Предпринимательство (предпринимательская деятельность) - это основной вид самостоятельной хозяйственной деятельности (производственной или коммерческой), осуществляемой физическими и юридическими лицами, именуемыми предпринимателями, от своего имени и на свой риск на постоянной основе. Эта деятельность направлена на достижение намеченного результата (получение прибыли или предпринимательского дохода) путем наилучшего использования капитала и ресурсов экономически обособленными субъектами рыночного хозяйства, несущими полную

имущественную ответственность за результаты своей деятельности и подчиняющимися правовым нормам (законодательству) страны регистрации.

В содержание понятия "предпринимательство" входит такое понятие, как "бизнес".

Бизнес - это дело, деловая активность, направленные на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами и услугами между экономическими субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности. Бизнес делается ради получения дохода (прибыли) от результатов деятельности в самых различных сферах - производстве и торговле товарами и услугами, банковском деле и страховом деле, при проведении транспортных, арендных и многих других операций как видов деятельности.

Субъектами в бизнесе могут выступать свободные в своих действиях на рынке единоличные собственники капитала - физические лица, а также собственники и совладельцы капитала фирм, выступающих как юридические лица. В качестве субъектов и бизнесе могут выступать и заемщики капитала, получившие займы или кредиты в банке для ведения хозяйственной деятельности. Важно, чтобы субъект в бизнесе имел в своем распоряжении капитал, поступающий в оборот. Такой капитал может поступать в оборот не обязательно в денежной форме, он может предоставляться и в товарной форме, а также в форме услуг. Субъектами в бизнесе могут выступать также и непредпринимательские организации и учреждения, совершающие коммерческие сделки эпизодически в товарной или денежной форме.

Все субъекты бизнеса несут ответственность по результатам деятельности согласно законодательству своей страны в соответствии с правовым положением лица или фирмы (капиталом и личным имуществом или только капиталом).

Бизнес всегда предполагает совершение в конечном итоге коммерческих операций по обмену товарами или услугами, результатом которых может быть получение прибыли или несение убытка.

Бизнес - понятие более широкое, чем предпринимательская деятельность, поскольку к бизнесу относится совершение любых единичных разовых коммерческих сделок в любой сфере деятельности, направленных на получение дохода (прибыли).

В менеджменте широко используется такое понятие, как "предпринимательская структура". Под *предпринимательской структурой* понимается состав субъектов рыночных отношений, к числу которых относятся только те организационно-хозяйственные единицы, целью деятельности которых является получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата деятельности.

Беря за основу классификации цель деятельности субъекта рыночных отношений, можно выделить четыре категории экономических субъектов: фирмы, банки, страховые и трастовые компании, инвестиционные структуры. При этом фирмы относят к основным субъектам предпринимательской деятельности, а банки, страховые и трастовые компании, инвестиционные структуры к обслуживающим сферу предпринимательской деятельности, которая охватывает как национальные рынки, так и мировой рынок.

Под *фирмой* понимается любая организационно-хозяйственная единица, осуществляющая предпринимательскую деятельность в области промышленности, торговли, строительства, транспорта, преследующая коммерческие цели и пользующаяся правами юридического лица. Для обозначения фирмы в менеджменте часто используется термин "организация".

Каждая фирма как организационно-хозяйственная единица имеет в своем составе одно или несколько предприятий, специализирующихся на конкретных видах деятельности (в производстве товаров и услуг), и функциональные подразделения, осуществляющие управленческую деятельность.

Под *предприятием* понимается производственно-хозяйственная единица, представляющая собой совокупность материальных и людских ресурсов, определенным образом организованная для достижения конкретно поставленных целей.

ТЕМА 2: ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ

1. ИНФОРМАЦИЯ КАК ПРЕДМЕТ, СРЕДСТВО И ПРОДУКТ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА.

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.

С позиций теории понимания 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 ее;

в-третьих, при передаче информации ее 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 о 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) и др.

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 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.

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.

Методическая информация по своему содержанию является отражением результатов научно-исследовательских работ по созданию конкретных методик, направленных на решение различных проблем физической культуры и спорта.

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.

Отчетная информация (в широком смысле) представляет собой доставленные по определенной форме сведения о деятельности физкультурно-спортивной организации за определенный промежуток времени (например, отчет о работе за год и т. п.) или о ее деятельности в определенной области, по определенному направлению (например, балансовый отчет и т.д.).

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.), но и 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.

3. ИНФОРМАТИЗАЦИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Информатизация есть организационный социально-экономический и научно-технический процесс создания оптимальных условий для удовлетворения информационных потребностей и реализации прав граждан, органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций, общественных объединений на основе формирования и использования информационных ресурсов.

Процесс информатизации, по определению, непосредственно связан с формированием и использованием *информационных ресурсов*, под которыми понимаются отдельные документы или отдельные массивы документов.

Физическая культура и спорт — это сложная социальная система, в качестве составляющих которой выступает ряд взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем. Поэтому информационные ресурсы должны образовывать такие массивы документов, которые комплексно характеризовали бы каждую из подсистем, а в совокупности — всю систему «физическая культура и спорт».

Информатизация в силу своей универсальности и глобальности позволяет существенно повысить эффективность процесса менеджмента (управления) в физической культуре и спорте за счет практической его рационализации, в частности с использованием Интернет. Процесс информатизации связан не только с формированием и

использованием информационных ресурсов, но и с определением *потребителей информации*, иными словами — тех субъектов, которые будут обращаться к информационной системе (или посреднику) за получением необходимой информации и пользоваться ею.

В информатизации отрасли «физическая культура и спорт» заинтересованы различные организации, которые с известной долей условности могут быть агрегированы из несколько групп:

- 1) международные физкультурно-спортивные организации различного уровня и характера (Международный олимпийский комитет, международные спортивные федерации и т.п.);
- 2) органы законодательной власти Российской Федерации и субъектов Российской Федерации;
- 3) государственные органы исполнительной власти (правительства Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, министерства, органы местного самоуправления и т.п.);
- 4) государственные органы управления физической культурой и спортом Российской Федерации и субъектов Российской Федерации;
- 5) общественные органы управления физической культурой и спортом различного уровня и характера (Олимпийский комитет России, физкультурно-спортивные общества, федерации по видам спорта, федерации обще спортивного характера и т.д.);
- 6) организации высшего и среднего профессионального образования (вузы, колледжи, училища (техникумы) олимпийского резерва и т.д.);
- 7) организации дополнительного образования (детско-юношеские клубы физической подготовки, спортивные школы различных типов и т.п.);
- 8) организации по предоставлению разнообразных физкультурно-спортивных услуг (физкультурно-оздоровительные комплексы, физкультурно-спортивные клубы и т.п.);
- 9) физкультурно-спортивные сооружения;
- 10) организации по производству и торговле спортивными товарами;
- 11) средства массовой информации;
- 12) организации, представляющие предпринимательские и иные структуры (промышленные, кредитно-финансовые, страховые, транспортные и т.п. организации) и являющиеся потенциальными инвесторами физической культуры и спорта, в том числе для реализации собственных целей, и др.

13) обособленную и весьма специфическую группу потребителей составляют отдельные граждане (или их неформальные объединения) — специалисты физической культуры и спорта различного профиля (педагоги, ученые, тренеры и т.п.), спортсмены, любители физической культуры и спорта, болельщики и пр.

Исходя из этого, одной из важнейших организационных задач процесса информатизации является создание единого информационного пространства для разного уровня и разнохарактерных организаций, представляющих не только отрасль «физическая культура и спорт», но и другие отрасли народнохозяйственного комплекса, а также для граждан и их неформальных объединений.

4. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

Важнейшей проблемой управления является информационное обеспечение, т.к.

управление – это всего процесс получения, переработки, пересылки и хранения информации. В настоящее время существует неправильное представление об информации как о любых поступающих сведениях.

Управление определяет такие основные категории:

1. Знания—сведения, которые циркулируют в системах связи и расширяют наши познания в какой-то определенной области, не обязательно связанной с нашей деятельностью.

2. Данные—сведения, которые накапливаются в хранилищах, но не циркулируют в системах связи. Например, данные о результатах соревнований, хранящиеся в спорткомитетах, но не подвергающиеся анализу и пересылке.

3. «Шум» - все неупорядоченные, непонятные или лишние сведения, циркулирующие в системе, которые не приносят никакой пользы и засоряют систему связи. Такими «шумами» могут быть никому не нужные данные, которые пересылаются из одной организации в другую, непонятные распоряжения и т. д.

4. Информация - сведения, рассчитанные на конкретного потребителя, используемые в управлении, снимающие неопределенность, делающие человека более осведомленным в нужном ему вопросе, по которому принимается решение.

Сведения, которые можно считать информацией, должны соответствовать таким требованиям:

- достигать потребителя, на которого они рассчитаны;
- быть для этого потребителя понятными, необходимыми при принятии решений;
- делать его более осведомленным в нужном вопросе.

Ценность любой информации в спорте определяется такими показателями:

- новизной (насколько информация снимает неопределенность в том или ином вопросе;
- своевременностью получения (обеспечивается возможность ее использования в принятии решений);
- срочностью (обеспечивается, оперативность в принятии решений);
- надежностью (насколько можно надеяться на систематическое получение информации);
- достоверностью (соответствием между информацией и действительным состоянием объекта, процесс).

В спорте следует различать две важные категории информации: информация, связанная с решением проблем развития спорта; информация, связанная с решением текущих вопросов и задач.

Первую категорию информации получают в основном путем проведения специальных исследований, направленных на выявление проблем, тенденций, закономерностей.

Процесс получения и переработки данных в информацию состоит из трех основных этапов.

1. Сбор первичных данных, из которых не все станут информацией.
 2. Группировка и обобщение собранных данных с учетом поставленных целей и задач, ранжировка данных по их значимости, анализ.
 3. Преобразование данных в информацию, представление информации.
- Для сбора данных при управлении спорта в зависимости от целей и задач

управления, а также от масштабов решаемой проблемы используются различные методы.

Статистические методы исследований комплекс приемов и методов, используемых при обработке статистической информации, выявление на основе полученных данных закономерностей и тенденций.

Методы статистического анализа позволяют получить достоверные количественные характеристики, отражающие те или иные стороны, исследуемых объектов, выявить статистические корреляционные взаимосвязи.

Метод «перекрестных сравнений» относится к числу сравнительных методов исследования. Используется для сопоставления данных по различным объектам в целях выявления наиболее важных тенденций. В спорте может применяться при оценке эффективности работы различных спортивных организаций, для сравнения эффективности работы в различных видах спорта, на отдельных этапах, например, для оценки эффективности работы по подготовке спортсменов.

Экспертные оценки - оценка явлений или проблем на основе опроса специалистов, экспертов.

В настоящее время для изучения мнения специалистов по тем или иным вопросам применяются три основных варианта опроса специалистов-экспертов.

- **Метод комиссий** — коллегиальное обсуждение вопроса и вынесение группового решения. Достоинство метода—возможность обмена мнениями, что теоретически предполагает устранение индивидуальных ошибок.

- **Метод отнесенной оценки** несколько снижает степень эмоционального или авторитетного воздействия, так как при таком методе опроса мнение экспертов не обсуждается, анализ мнения проводится без их присутствия.

- **Дельфы** - опрос экспертов по заранее составленной схеме или по вопроснику с последующей статистической обработкой и анализом ответов. Присутствие экспертов необязательно.

Ценность метода экспертных оценок в спорте заключается в том, что на его основе можно получить важную информацию для оценки неформальных показателей, характер которых не всегда удастся выразить в цифрах.

Моделирование как метод изучения систем предложен кибернетиками. Сущность моделирования заключается в том, что для изучения структуры или поведения системы создается более или менее приближенный ее аналог - модель, обладающая достаточной степенью сходства с оригиналом.

По способу представления оригинала модели могут быть:

1. Информационные, представляющие собой словесное описание оригинала, его структуру и функции. Так в качестве словесной модели может быть дано описание деятельности ДЮСШ с указанием целей, задач, ресурсов, процесса, результатов.

2. Графические, представляющие основные характеристики оригинала в виде рисунка, графика, схемы. В качестве графической модели может выступать схема отражающая структуру системы спорта с указанием уровней системы, ее отдельных объектов, или схема, отражающая основные этапы процесса подготовки спортсменов.

3. Математические модели — это математические формулы и уравнения, характеризующие зависимость одних параметров модели от других. Например, в виде таких моделей могут быть записаны зависимости типа «затраты-результаты» (финансовые

затраты на подготовку одного спортсмена-разрядника, мастера спорта и т.д.).

В спорте моделирование может быть использовано для решения различных задач:

а) разработки модели «эталонного спортсмена»; б) планирования тренирующих воздействий;

в) разработки вариантов соревновательных действий; г) оценки уровня спортивного мастерства;

д) перспективного, годового, этапного, текущего планирования тренировочного процесса;

е) планирования развития вида спорта в масштабах города, области, республики, одной организации;

ж) создания спортивных организаций (ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ) с наиболее эффективными структурами.

Анализ затрат и эффективности — оценка результатов деятельности в сопоставлении с затратами. При целевом управлении метод позволяет определить наиболее дорогостоящие виды спорта, наиболее рациональное использование эффективности материальных и человеческих ресурсов, эффективность работы организаций, тренеров, способствует объективизации оценки процесса подготовки спортсменов, внедрению хозрасчета в деятельности спортивных сооружений.

Наблюдение — применяется при сборе данных для принятия оперативных решений. Качество информации во многом зависит от квалификации наблюдателей.

Анализ литературных источников используется для определения степени изученности вопросов теории и методики, их значимости для спорта, поиска, новых научных методов решения задач и т. д.

Анализ рабочей документации позволяет выяснить состояние делопроизводства, методов планирования, учета и контроля работы.

Анализ результатов деятельности организации — это анализ принятых решений и постановлений, их реализации, результатов на соревнованиях, подготовки разрядников, повышения квалификации кадров, который позволяет выявить эффективность управления деятельностью организации в целом и ее подразделений.

5. ПОНЯТИЕ ДОКУМЕНТ И ЕГО ФУНКЦИИ.

Слово «документ» в переводе с латинского означает «свидетельство», «способ доказательства». **Документ** — это материальный объект с закрепленной в нем информацией для передачи ее во времени и пространстве. Документ выступает одновременно и как предмет труда управленческого работника, и как его результат.

Важнейшей функцией документа является **информационная**. В документе фиксируются факты, события, явления практической и мыслительной деятельности человека.

Документ обладает **организационной** функцией. С помощью документа обеспечивается воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности. Внешние связи предприятий и организаций обеспечивает **коммуникативная** функция документов. Документ несет **юридическую** функцию, поскольку его содержание используется в качестве доказательства при рассмотрении спорных вопросов сторонами отношений, не говоря уже об органах следствия, суда и прокуратуры. Ряд документов изначально, наделен юридической функцией (договорная документация нотариально заверенные документы, правовые акты органов

государственного управления и т.д.).

Документ выполняет **воспитательную** функцию. Он дисциплинирует исполнителя, требует повышенного уровня образовательной политики, а хорошо оформленный документ воспитывает эстетический вкус управленческих кадров, повышает престиж организации.

6. КЛАССИФИКАЦИЯ ДОКУМЕНТОВ

Все документы, обращающиеся на предприятий, в организации, классифицируют последующим признакам: видам деятельности, наименованию, способу фиксации

информации, месту составления, степени сложности, степени гласности (секретности), срокам исполнения, юридической силе, стадиям создания, происхождению, срокам хранения, степени обязательности, степени унификации и характеру содержания.

1. **По видам деятельности** (или назначению) документы подразделяются на научно-технические, конструкторские, технологические, проектно-сметные, нормативные, организационно-распорядительные (управленческие), учебно-методические, плановые, финансово-расчетные, отчетно-статистические, по торговле, ценообразованию, изобретениям и открытиям, социальному обеспечению, по личному составу и др.

2. **По наименованию** существует множество разновидностей документов: научные отчеты, чертежи, схемы, графики, технологические и другие карты, приказы, распоряжения, планы и отчеты, акты, протоколы, договоры, уставы, инструкции, справки, докладные, объяснительные записки, служебные письма, телеграммы, анкеты, стандарты, Технические условия, платежные требования и поручение, доверенности, исковые заявления, авторские свидетельства.

3. **По способу фиксации** документы бывают письменные (рукописные, машинописные, типографские и т.д.), графические и фото-фоно-кинодокументы. Основным материальным носителем деловой информации является бумага.

4. **По месту составления** документы подразделяются на документы, используемые для решения внешних и внутренних вопросов. Внешняя документация в свою очередь делится на входящую и исходящую корреспонденцию.

5. **По степени сложности** документы классифицируют на простые и сложные. Простые — это документы, в которых рассматривается один вопрос, в сложных рассматривается несколько вопросов.

6. **По степени гласности** различают документы открытые (несекретные) и документы с ограниченным доступом. Документы с ограниченным доступом бывают разной степени секретности (совершенно секретные, секретные и др.), документы для служебного пользования (ДСП), с грифом «конфиденциально».

7. **По юридической силе** документы подразделяют на подлинные и подложные. Подлинные документы бывают действительные и недействительные. Недействительным документ становится в результате истечения срока действия или отмены его другим документом.

8. **По срокам исполнения** документы классифицируются на срочные и несрочные. Срочными являются документы со сроком исполнения, установленным законом и соответствующими правовыми актами, а также телеграммы и другие документы с грифом «срочно».

9. **По стадиям подготовки** документы подразделяются на черновики и

подлинники (оригиналы). *Черновик* — документ, подготовленный для дальнейшего оформления, выполненный, как правило, от руки. *Подлинник* — единственный экземпляр документа, оформленный и подписанный с черновика в соответствии установленными требованиями. С подлинника могут быть изготовлены копии, выписки из документа и дубликат подлинника. *Копия* — идентичное, заверенное должностным лицом воспроизведение подлинника. *Выписка из документа* - заверенная часть текста подлинника. *Дубликат* — второй экземпляр документа, имеющий одинаковую силу с подлинником.

10. **По происхождению** документы классифицируют на служебные, подготовленные на предприятиях, в организациях, и личные письма граждан с изложением; жалоб, предложений, просьб.

11. **По срокам хранения** документы делятся на документы постоянного и документы временного хранения. Документы временного хранения в свою очередь подразделяются на документы со сроком хранения до 10 и свыше 10 лет.

12. **По степени обязательности** документы бывают информационные, содержащие сведения и факты о производственной деятельности организаций, и директивные— обязательные для исполнения, носящие характер юридической или технической нормы.

13. **По степени унификации** различают документы индивидуальные, типовые, трафаретные, примерные и унифицированные в виде анкеты и таблицы.

7. ДОКУМЕНТООБОРОТ.

Документооборот -движение документов в учреждении с момента их получения или создания до завершения исполнения или отправки.

Основные принципы организации документооборота:

- прохождение документов должно быть оперативным;
- каждое перемещение документа должно быть оправданным, необходимо исключить или ограничить возвратные перемещения документов.

— порядок прохождения и процесс обработки основных видов документов должны быть единообразными.

Таким образом, основная задача организации документооборота — прямотечность в движении документов и однократность их обработки.

В документообороте выделяют три документопотока: *входящие, внутренние и исходящие документы*. Хотя они тесно связаны между собой, каждый из этих потоков имеет свои правила обработки и направления движения.

Обработка *входящих* документов представляет первый этап работы с полученными документами.

Входящий документопоток составляют:

-документы вышестоящих организаций, постановления, решения, распоряжения, приказы, письма и т. п., содержащие директивные указания, разъяснения и другие сведения;

-документы подведомственных организаций (фирм), присылающих первичную отчетно-учетную документацию и различного рода запросы;

-документы прочих организаций, обменивающихся информацией для решения вопросов, требующих совместных действий;

-жалобы и заявления граждан.

Схема прохождения входящей документации имеет следующие ступени:

- прием почты, проверка правильности адресования;
- передача писем с пометкой «лично»;
- вскрытие конвертов и проверка вложений;
- предварительное рассмотрение(сортировка, разметка);
- передача нерегистрируемой в структурные подразделения;
- простановка отметки (штампа) о поступлении на документе;
- регистрация (журнал, картотека);
- передача (доклад) документов руководителю, заместителям руководителя;
- рассмотрение документов руководителем (нанесение резолюции);
- внесение сведений из резолюции в журнал (картотеку);
- передача документов исполнителю (под расписку);
- контроль исполнения документов;
- подшивка документов в дело.

Схема прохождения исходящей документации может быть представлена следующим образом:

- Составление проекта исходящего документа
- Согласование проекта документа
- Оформление документа (печатание)
- Проверка правильности оформления проекта документа
- Подписание руководителем
- Регистрация документа
- Простановка даты и индекса (номера) на документе
- Проверка правильности адресования
- Отправка документа адресату
- Подшивка второго (последнего) экземпляра (копии) в дело

Внутренние документы проходят следующие стадии: подготовка проекта документа, перепечатка, согласование, визирование, подписание, передача адресату. Поэтому маршруты их прохождения на этапах подготовки и оформления те же, что и у исходящих документов, а на этапе исполнения совпадают с маршрутами входящих документов.

ТЕМА 3: ИНФОРМАЦИОННЫЙ ОБМЕН В ОРГАНИЗАЦИИ

1. УСЛОВИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБМЕНА В ОРГАНИЗАЦИИ

Информация является всеобщим условием и фактором развития и функционирования любой системы. Информация – сигналы состояния и функционирования образованияреальности и духовной деятельности.

Информационный обмен необходим в деятельности любой социальной организации – общественного объединения, спортивной федерации, спортивного клуба и т.д.

Проблемы недостатков информационного обмена в организации:

- 1) непредсказуемые реакции;

- 2) недостаток надежной информации;
- 3) нечеткие и нереалистические требования;
- 4) отсутствие обратной связи.

НЕПРЕДСКАЗУЕМЫЕ РЕАКЦИИ

Готовя и проводя существенные преобразования в хозяйственно-производственной деятельности, руководитель в состоянии предвидеть конкретные последствия и результаты мероприятий.

В случае, когда изменения затрагивают социальную сферу, интересы и статус людей, то предугадать последствия инноваций почти невозможно: каждый человек реагирует на изменения по-своему, ведь у каждого – индивидуальная, подчас скрываемая от посторонних мотивация соучастия в совместной деятельности.

Научиться предвидеть и учитывать реакции людей – важная составная часть профессионального искусства менеджмента.

НЕДОСТАТОК НАДЕЖНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Люди не всегда говорят то, что они думают, о том, чего хотят, скрывают мотивацию поступков, убеждения. Это порождает обоснованное взаимное недоверие членов организации.

Такое отношение свойственно и руководителям, и подчиненным («начальство как всегдаскрывает», «подчиненные, как обычно, утаивают»). Подобные настроения снижают творческий производственный потенциал, ухудшают эмоциональную обстановку в организации.

Поэтому информационный обмен между членами коллектива должен учитывать производственную необходимость и социальную потребность в достоверной необходимой и достаточной информации, касающейся общей целевой деятельности, перспектив развития коллектива в целом и обозримого служебного будущего каждого сотрудника.

НЕЧЕТКИЕ И НЕРЕАЛИСТИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ

Для успешной работы и управляющего, и подчиненного решающее значение имеют

ясность изложения и однозначность пониманий требований и значимости конкретных ожидаемых результатов.

С другой стороны, иногда бывает, что требования ясны и всем понятны, но совершенно нереалистичны.

Важное условие успешной работы – требования должны соответствовать квалификации и способностям работникам, своевременно и четко сообщаться им для выполнения.

ОТСУТСТВИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Обратная связь должна иметь оперативный срочный характер, что позволяло бы своевременно принимать необходимые корректировочные воздействия.

Обратная связь, фиксирующая «положительные отклонения», успешность

деятельности, создает у людей мотивы к эффективной работе.

Важной характеристикой обратной связи является ее объективность, непредвзятость оценки, что делает информацию обратной связи надежной и убедительной.

Виды и условия информационного обмена в организации весьма разнообразны, зависят от конкретных условий, от разнообразных параметров производства и от социальных характеристик трудового коллектива.

Формы общения также различны – от официальных служебных сообщений и передачи штатно определенных сведений до неформального межличностного и межгруппового обмена разными сообщениями.

Типичными видами информационного обмена производственно-трудовой деятельности

являются служебные деловые совещания и инструктаж, а также обобщение и обсуждение данных контроля.

2. ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Деловые совещания – традиционный и распространенный метод служебного взаимодействия, обмена информацией, выработки и принятия коллективного или коллегиального решения.

На деловых совещаниях представители разных звеньев системы управления могут оперативно, по ходу обсуждения вопроса, внести информацию, которая будет способствовать оптимальному решению. Деловые совещания могут проводиться через селекторную связь, телевидение, компьютеры.

Деловые совещания имеют социально-педагогическую функцию, все участники которого приучаются мыслить по-деловому, масштабно, соразмеряя общие цели и частные подцели своего раздела, участка работы, что способствует выработке способности системного мышления, умения видеть роль и место своего конкретного трудового вклада в решение общих производственных задач.

Руководитель делового совещания, проявляя разумную деловитость, принципиальность и твердо отстаивая общие интересы, личным примером воспитывает в участниках ДС добросовестное отношение к делу. Уважение к партнерам и сотрудникам, лояльность организации.

Участники делового совещания в процессе совместной работы развивают в себе дисциплину, творчество, ответственность, комплексный взгляд на свою деятельность.

Деловое совещание следует проводить по стандартному расписанию, графику, для обеспечения:

- лучшего планирования и подготовки ДС;
- благоприятного отношения и самочувствия участников, поскольку не создается внезапно возникающих переживаний, отвлечений от производственного процесса на рабочем месте.

Внеплановое совещание – исключительное событие. Лучше проводить деловые совещания в конце рабочего дня.

Подбор участников ДС:

- ❖ лица, которых касается тематика делового совещания;
- ❖ те, кто компетентны в вопросе, осведомлены в потребностях;
- ❖ те, кто имеет полномочия решать, принимать решение, участвовать в коллегиальном решении с правом голоса.

Проведение совещание целесообразно по следующим соображениям:

- ✓ при необходимости принятия по данному вопросу коллективного решения;
- ✓ при условии, что решения вопроса затрагивает интересы одновременно нескольких подразделений;
- ✓ если для решения вопроса необходимо воспользоваться мнениями различных групп работников, представляющих различные подразделения.

Центральным моментом делового совещания является групповая дискуссия. Ее организация и проведение требует определенных усилий со стороны устроителей совещания. Прежде всего это подбор дискуссионщиков, спокойных, выдержанных людей, способных корректно реагировать на противоположные точки зрения и их владельцев.

Для успешного ведения дискуссии нужно уметь:

- ✓ 1) внимательно слушать разговорную речь;
- ✓ 2) использовать слова, произношение и грамматику соответственно ситуации;
- ✓ 3) использовать невербальные средства (в т.ч. мимику, пантомимику и т.д.) соответственно ситуации;
- ✓ 4) эффективно использовать голос;
- ✓ 5) выделять и понимать главные и второстепенные идеи в разговоре;
- ✓ 6) отличать факты от мнений;
- ✓ 7) отличать информативные и убеждающие мнения;
- ✓ 8) распознавать, когда слушающие не понимают наши сообщения;
- ✓ 9) выражать идеи ясно и точно;
- ✓ 10) убежденно представлять и аргументировано защищать свою точку зрения;
- ✓ 11) задавать вопросы с целью получения информации и эффективно отвечать на них;
- ✓ 12) быстро, критично и конструктивно включаться в дискуссию и обмен мнениями;
- ✓ 13) развивать идеи на заданную тему;
- ✓ 14) выбирать и организовывать соотносимые идеи, представляя их ясно на стандартном языке;
- ✓ 15) угадывать намерения говорящего и давать себе отчет в той технике, которую он использует с целью произвести впечатление на окружающих;
- ✓ 16) участвовать в дискуссии в той манере, которая легче всего принимается остальными участниками, а в частности говорить без лишних слов по существу и т.д.

Результатом дискуссии является принимаемое участниками совещания решение. Важные правила завершения развернувшихся дискуссий:

- 1) не принимать решения, пока все участники совещания не выскажут своего мнения по обсуждаемому вопросу;

2) ведущему совещание при подведении итогов обсуждения вопроса, обобщая важнейшие положения, целесообразно выяснить у присутствующих, все ли его правильно поняли;

3) на заключительном этапе совещания важно не забывать зафиксировать, кто и что будет выполнять;

4) следует проследить, чтобы все присутствующие получили протокол совещания. При публичном выступлении руководитель должен:

- иметь в виду физическое состояние слушателей;
- демографические характеристики слушателей (пол, возраст);
- акцентирование критических моментов в решении обсуждаемой проблемы;
- вызвать позитивный эффект выступления – представить уже известные альтернативные варианты решения проблемы, подчеркнув их плюсы и минусы;
- по окончании делового выступления должен заключаться призыв к слушателям приложить свои знания и опыт для достижения принятого решения.

В целях эффективности выступления требуется, чтобы сообщение было:

- 1) четким и кратким,
- 2) образной и легкодоступной манера изложения информации,
- 3) заслуживающим внимания моментом в действиях выступающего – адресованность.

3. ВЕДЕНИЕ ДИСКУССИИ

Важным компонентом педагогических работников в профессиональной деятельности является умение вести дискуссию, выигрывая ее и не настраивая в то же время оппонента против себя лично.

Грамотно дискутировать можно научиться, используя методы активного обучения, для чего необходимо освоить:

- методику проведения дискуссии;
 - оценку поведения ведущего дискуссию;
 - структуру основных видов вопросов, применяемых в ходе дискуссии.
- Методы активного обучения (МАО) – это совокупность методов обучения, имеющих определенные отличия от традиционных:

- ❖ принудительная активизация мышления, т.е. обучаемые вынуждены быть активными независимо от того, желают они этого или нет;
- ❖ достаточное длительное время вовлечения обучаемых в учебный процесс;
- ❖ самостоятельная творческая выработка решений обучаемыми, повышенная степень мотивации и эмоциональности;
- ❖ постоянное взаимодействие обучаемых и преподавателей, с помощью прямых и обратных связей;
- ❖ направленность на формирование умений и навыков, а не только на передачу знаний;
- ❖ целенаправленная передача опыта при взаимодействии преподавателя и студента и между студентами;

❖ увеличение возможности применения игровых примеров, усиление психологического воздействия на обучаемых.

Характерная черта неимитационных занятий – отсутствие имитационной модели изучаемого процесса или деятельности.

Активизация обучения достигается в результате использования постоянно действующих прямых и обратных связей между преподавателями (обучающей системой) и студентами (обучаемыми).

Дискуссия – основа практически каждого метода активного обучения. Дискуссия - исследование, разбор, смысл которых заключается в коллективном обсуждении какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений.

Ведущий дискуссию реализовывает разнообразные задачи, объединенные в несколько блоков:

- ✓ а) задачи, связанные с технологией проведения дискуссии;
- ✓ б) задачи, связанные с активизацией каждого участника;
- ✓ в) задачи, связанные с организацией коллективного общения;
- ✓ г) задачи, связанные с содержанием дискуссии.

К правилам формулирования тезиса можно отнести:

- 1. Определенность формулировки.
- 2. Однозначность.
- 3. Непротиворечивость.
- 4. Истинность.
- 5. Эмоциональность.

Любой выдвинутый тезис должен опираться на достаточные основания, должен быть аргументированным.

К основным правилам выдвижения доводов относятся следующие:

- - аргументы должны быть достаточными для данного тезиса;
- - их истинность должна быть доказана независимо от тезиса.

Способ доказательства – это логическая связь тезиса и аргумента. Связь осуществляется индуктивным, дедуктивным методами, с помощью аналогии. Индуктивное доказательство происходит при использовании ярких впечатляющих обратных фактов. Дедуктивное доказательство чаще всего опирается на логику, общие научные положения, истинность которых не вызывает сомнения. Доказательство по аналогии – метод наглядной и обратной аргументации. Опровержение – это логический метод доказательства неистинности, ложности тезиса.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РАБОТНИКОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Организация взаимодействия работников системы управления:

1. При распределении обязанностей не должен быть забыт ни один вид управленческих работ, для чего по каждой функции управления составляется полный

перечень управленческих процедур или видов работ. А затем определяется, кому из должностных лиц поручается выполнение каждой из них.

2. Распределение обязанностей должно обеспечить реальную возможность выполнения всего объема управленческих работ точно в срок, поэтому важно определить и учитывать трудоемкость управленческих работ и сроки их выполнения.

3. Не допускать дублирования. Исключение – процедуры подготовки комплексных решений, требующие участие работников разных специальностей.

4. За работниками верхнего уровня закрепляются лишь обязанности, которые не могут быть выполнены на нижнем уровне (принцип соответствия власти и компетентности).

5. Учитывать фактический уровень квалификации работников, нельзя доверять и поручать неподготовленным в профессиональном отношении людям ответственных сложных дел.

6. Успех исполнения обязанностей, соблюдения должностных инструкций зависит от системы мер организационного характера, включающих:

- ❖ тщательное инструктирование исполнителей;
- ❖ систематический контроль, включающий и преимущественно использующий метод «предупредительный контроль», т.е. контроль над текущим процессом, за исполнением работ, а не за их результатами;
- ❖ хронологическая дифференцировка рабочих планов исполнителей, при которой весь период и общий объем работ подразделяется на этапы по месяцам, неделям, дням и часам, это организует и облегчает текущий, предупредительный контроль, включающий систематические наблюдения руководителя за работой подчиненных, а также самоконтроль исполнителя.

7. Сочетания форм организации деятельности.

▪ *Организационное воздействие* – жесткая форма организации, обеспечивающая требуемое исполнение заданий, но способная сдерживать творческую активность работников.

▪ *Организационное регламентирование* – более гибкая, эластичная форма организации деятельности, предусматривающая: - правила внутреннего трудового распорядка, - сроки и порядок решения производственных вопросов, - сроки и порядок подготовки документов, отчетов.

8. Важным средством воздействия на персонал является организационно-методическое инструктирование работников управления, включающее:

- - методические рекомендации,
- - методические инструкции,
- - рекомендации по технологии выполнения управленческих функций.

9. Очень эффективным средством организационного воздействия является осуществление конкретных условий: «продвижение по службе», «перевод (переход) на другую работу», «льготы».

10. Обычно эмоционально неприятный, но объективно утверждающий и поддерживающий всю систему организационных воздействий на управляющую систему

компонент контракта, призванный и предназначенный сохранять функциональную дееспособность всех работников, - это разделы «Служебные санкции и наложение взысканий», «расторжение трудового договора, увольнение».

Важным конструктивным шагом активизации и повышения эффективности производственной деятельности организации является планирование этой деятельности, оформление таких планов в соответствующих рабочих документах.

ТЕМА 4: ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

1.СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫХ АКТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ

Управление физической культурой и спортом базируется на использовании разнообразных нормативно-правовых актов, которые представляют собой многоуровневую систему. Основные Кодексы и Законы Российской Федерации это стройная система законодательных актов, действующих на территории России. Кодексы и законы РФ логически представляют собой иерархическую структуру. Главным законом в Российском Законодательстве является Конституция РФ. Это, по сути, основной закон, который имеет наивысшую юридическую силу, и которому должны соответствовать все принимаемые в РФ законодательные документы. Нормативно- правовые акты, кодексы и законы РФ имеют различную юридическую силу, которая определяется их положением в иерархической системе законодательства, и делятся на: законы РФ и подзаконные акты (по горизонтальным связям иерархии); федеральные и принимаемые субъектами РФ (по вертикальным связям иерархии). Российское Законодательство, дерево Законов и Кодексов РФ их иерархия, определяется Конституцией и выглядит следующим образом (по убыванию юридической силы): федеральные конституционные законы; федеральные законы (включая кодексы); законы субъектов РФ. Кодексы РФ это, по сути, Федеральные Законы, но они содержат правовые нормы, регулирующие целые отрасли права и поэтому кодекс позволяет свести множество правовых актов в один. На основе кодексов и законов РФ в целях их исполнения и конкретизации органами государственной власти издаются подзаконные акты, которые также имеют иерархическую структуру. К ним относятся акты:

- Президента РФ (указы, распоряжения), правительства (постановления, распоряжения),
- федеральных органов исполнительной власти (приказы, инструкции), субъектов
- Российской Федерации.

Одним из важнейших оснований дифференциации нормативно-правовых актов по управлению физической культурой и спортом является их характер. Проведем по этому основанию по уровневую классификацию нормативно-правовых актов, используемых для управления физической культурой и спортом:

1. Законодательные акты.

- 1.1. Законодательные акты Российской Федерации.
 - 1.1.1. Конституционные законы.
 - 1.1.2. Обыкновенные законы.
 - 1.1.2.1. Кодификационные законы.
 - 1.1.2.2. Текущие законы.
- 1.2. Законодательные акты субъектов Российской Федерации
- 2. Подзаконные акты.
 - 2.1. Постановления.
 - 2.1.1. Постановления органов государственной власти.
 - 2.1.2. Постановления органов государственного управления.
 - 2.2. Распоряжения.
 - 2.2.1. Распоряжения Президента Российской Федерации.
 - 2.2.2. Распоряжения органов государственной власти.
 - 2.2.3. Распоряжения органов государственного управления.

Используя приведенную выше классификацию, охарактеризуем содержание основных нормативно-правовых актов, являющихся базовыми для управления физической культурой и спортом.

Законодательные акты Российской Федерации

Конституция Российской Федерации (1.1.1) содержит ряд статей, имеющих принципиально важное значение для управления физической культурой и спортом.

Во-первых, Конституция устанавливает, что «В Российской Федерации финансируются федеральные программы охраны и укрепления здоровья населения, принимаются меры по развитию государственной, муниципальной, частной систем здравоохранения, *поощряется деятельность, способствующая укреплению здоровья человека, развитию физической культуры и спорта*», экологическому и санитарно-эпидемиологическому благополучию» (ст. 41).

Во-вторых, Конституция определяет, что «*В совместном ведении Российской Федерации и субъектов Российской Федерации находятся: общие вопросы воспитания, образования, науки, культуры, физической культуры и спорта...*» (ст. 72), по которым «... издаются федеральные законы и принимаемые в соответствии с ними законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации» (ст. 76).

Ряд кодификационных законов Российской Федерации (1.1.2.1) включают отдельные нормы, регулирующие специальные вопросы, связанные с управлением физической культурой и спортом. В качестве примера можно назвать Уголовный кодекс РФ (1996 г.), который включает ст. 184 «1. Подкуп спортсменов, спортивных судей, тренеров, руководителей команд и других участников или организаторов профессиональных спортивных соревнований, а равно организаторов или членов жюри зрелищных коммерческих конкурсов, предусматривающую уголовную ответственность за соответствующее правонарушение. 2. То же деяние, совершенное организованной группой. 3. Незаконное получение спортсменами денег, ценных бумаг или иного имущества, переданных им в целях оказания влияния на результаты указанных соревнований, а равно незаконное пользование спортсменами услугами имущественного характера, предоставленными им в тех же целях» предусматривает уголовную ответственность за соответствующее правонарушение.

Большое значение для управления физической культурой и спортом имеют текущие законы (1.1.2.2). К их числу следует отнести ежегодно принимаемые законы о

федеральном бюджете; законы, регулирующие вопросы образования, и многие другие.

Законодательные акты субъектов Российской Федерации

В субъектах Российской Федерации принимаются различные текущие законы, играющие важную роль для управления физической культурой и спортом. Наибольшую значимость среди них имеют законы о физической культуре и спорте, принятые более чем в половине субъектов Российской Федерации.

7. Подзаконные акты

В качестве основных разновидностей подзаконных актов выступают постановления (2.1) и распоряжения (2.2) различных органов государственной власти и государственного управления, в которых фиксируются управленческие решения по самым разнообразным вопросам развития физической культуры и спорта спектр которых характеризуют названия принятых на различных уровнях документов.

К подзаконным актам относятся и решения, принимаемые федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта, фиксируемые, как правило, в форме приказов.

Специфической разновидностью нормативно-правовых актов, используемых для управления физической культурой и спортом являются указы Президента РФ, которые подразделяются на нормативные и индивидуальные.

2. ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН «О ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЮ

Федеральный закон устанавливает правовые, организационные, экономические и социальные основы в области физической культуры и спорта в РФ, определяет основные принципы законодательства о физической культуре и спорт.

В Законе (ст.2) раскрываются «понятия» применимые в отрасли физической культуры и спорта.

В законе определены субъекты физической культуры и спорта в Российской Федерации:

- 1) физкультурно-спортивные организации, в том числе физкультурно-спортивные общества, спортивно-технические общества, спортивные клубы, центры спортивной подготовки, студенческие спортивные лиги, а также общественно-государственные организации, организующие соревнования по военно-прикладным и служебно-прикладным видам спорта;
- 2) спортивные федерации;
- 3) образовательные организации, осуществляющие деятельность в области физической культуры и спорта;
- 4) оборонные спортивно-технические организации;
- 5) научные организации, осуществляющие исследования в области физической культуры и спорта;
- 6) Олимпийский комитет России;
- 7) Паралимпийский комитет России;
- 8) Сурдлимпийский комитет России;
- 9) Специальная олимпиада России;
- 10) Российский студенческий спортивный союз;
- 11) федеральный орган исполнительной власти в области физической культуры и спорта, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы

местного самоуправления, подведомственные этим органам организации;

12) федеральные органы исполнительной власти, осуществляющие руководство развитием военно-прикладных и служебно-прикладных видов спорта;

13) профессиональные союзы в области физической культуры и спорта;

14) граждане, занимающиеся физической культурой, спортсмены и их коллективы (спортивные команды), зрители, спортивные судьи, тренеры и иные специалисты в области физической культуры и спорта в соответствии с перечнем таких специалистов, утвержденным федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта.

Статья 24 Федерального закона «О физической культуре и спорте в РФ» раскрывает праваи обязанности спортсмена.

Впервые в Законе (ст.27) введено понятие «Спортивный паспорт», который является документом единого образца, удостоверяющим принадлежность к физкультурно-спортивной или иной организации и спортивную квалификацию спортсмена.

В главе 4 Закона определены этапы спортивной подготовки (ст.32): спортивно-оздоровительный этап; этап начальной подготовки; тренировочный этап (этап спортивной специализации); этап совершенствования спортивного мастерства; этап высшего спортивного мастерства.

Спортивно-оздоровительный этап реализуется в организациях дополнительного образования детей, осуществляющих деятельность в области физической культуры и спорта. Содержание спортивно-оздоровительного этапа определяется в соответствии с реализуемыми такими организациями дополнительными общеразвивающими программами в области физической культуры и спорта, и на этот этап не распространяются требования федеральных стандартов спортивной подготовки. Содержание других этапов спортивной подготовки определяется программами спортивной подготовки, разработанными и реализуемыми организацией, осуществляющей спортивную подготовку, в соответствии с требованиями федеральных стандартов спортивной подготовки.

Спортивная подготовка в Российской Федерации может осуществляться физкультурно-спортивными организациями (ст.34.1), одной из целей деятельности которых является осуществление спортивной подготовки на территории РФ, в т.ч. центрами спортивной подготовки, а также организациями дополнительного образования детей, осуществляющими деятельность в области физической культуры и спорта, профессиональными образовательными организациями, осуществляющими деятельность в области физической культуры и спорта. Федеральные центры спортивной подготовки создаются на основании решений Правительства РФ по предложению федерального органа исполнительной власти в области физической культуры и спорта с учетом мнений общероссийских спортивных федераций по соответствующим видам спорта. Региональные центры спортивной подготовки создаются на основании решений органов исполнительной власти субъектов РФ с учетом мнений общероссийских спортивных федераций по соответствующим видам спорта.

3. РЕГИОНАЛЬНОЕ ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО О ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ

Успешное плодотворное решение современных проблем развития и функционирования физической культуры и спорта, управления в сфере ФКС возможно в

первую очередь на совершенной правовой основе, обеспечивающей права и свободы граждан Российской Федерации.

Вся правовая система активно действует в формировании и осуществлении правовых основ и норм деятельности в сфере физической культуры, спорта, туризма, физического воспитания с применением этой системы на федеральном, территориальном и местном уровнях.

Региональные законы, принятые в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Основами законодательства, Конституцией или Уставом субъекта федерации, другими нормативно-правовыми актами, регулируют отношения в сфере физической культуры и спорта на территории данного субъекта федерации.

Физическая культура и спорт осуществляются на основе принципов:

- ❖ законности;
- ❖ уважения и соблюдения прав и свобод человека, всех граждан;
- ❖ сочетания государственных и общественных форм организации;
- ❖ соблюдения единства и целостности государственного и правового пространства Российской Федерации;
- ❖ признания правового равенства участников физкультурного движения;
- ❖ оздоровительной направленности.

Закон о физической культуре и спорте субъекта Российской Федерации является базовым законом, определяющим регулируемые правом отношения в сфере физической культуры и спорта на территории и в пределах компетенции субъекта федерации.

Общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры Российской Федерации и субъекта федерации являются составной частью правовой системы физической культуры и спорта региона. Если международным договором субъекта федерации установлены иные правила, чем те, которые предусмотрены законодательством субъекта федерации, применяются правила международного договора. Закон о физической культуре и спорте направлен на необходимое и достаточное физическое развитие и совершенствование людей, освоение ими в процессе и в результате физического воспитания жизненно важных, необходимых и полезных для здоровья знаний, двигательных умений и основных навыков физической культуры, спорта и здорового образа жизни.

При разработке закона соблюдаются принципы:

1. Соответствие закона публичному и частному праву. Непротиворечивость и соблюдение единообразия действия по вертикали и горизонтали отраслевого закона, учитывающего основные положения нормативно-правовых актов высшей компетенции и действующих актов, принятых самим субъектом регионального законотворчества.
2. Системность, соблюдение единства и целостности правового пространства Российской Федерации, признание базовых положений, нормативов и технологий реализации, действующих в соответствии с законодательством Российской Федерации и субъекта федерации.
3. Соответствие уровня и формы правового регулирования объекту право применения.
4. Обоснованность и соответствие закона и логически следующих нормативных актов реальным тенденциям развития общественных отношений, а также ресурсам общества.

5. Презумпция равенства исходных возможностей граждан для получения прожиточного необходимого, минимального социального стандарта объема и состава физкультурно-спортивных и рекреационных услуг и т.п.

В региональных законах о регулировании отношений в сфере физической культуры и спорта указаны основы организации системы физической культуры и спортивной деятельности, компетенция органов государственной власти и местного самоуправления в регионе и др.

Так предметом регулирования Закона «О физической культуре и спорте Псковской области» являются вопросы в области физической культуры и спорта в Псковской области, отнесенные к полномочиям органов государственной власти субъектов РФ, а также отдельные вопросы, не урегулированные Федеральным законом.

Настоящий Закон в соответствии с Конституцией РФ, Федеральным законом от 4 декабря 2007 года № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон), Уставом Псковской области, регулирует вопросы в области физической культуры и спорта в Псковской области, отнесенные к полномочиям органов государственной власти субъектов РФ, а также отдельные вопросы, не урегулированные Федеральным законом.

К государственным гарантиям в области физической культуры и спорта (ст.3) отнесено, что «Каждый проживающий в области имеет право на занятия физической культурой и спортом (в том числе спортом как профессией), объединение в организации (объединения, федерации) физкультурно-оздоровительной и спортивной направленности, участие в управлении физкультурно-спортивным движением».

ТЕМА 5: МЕНЕДЖМЕНТ В ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ КАК СИСТЕМА

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМ

СИСТЕМА - определенная упорядоченная совокупность структурных и/или функциональных элементов информации, образующих целое, обладающее особенностями и свойствами, которые отсутствуют у составляющих ее элементов, взятых в отдельности.

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ СИСТЕМ:

✓ *открытая система*, которая обменивается вещественными и и/или информационными ресурсами и потоками со средой;

✓ *закрытая система*, которая не имеет взаимодействия с внешней средой.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМЫ:

❖ - система имеет определенный набор и состав частей, компонентов, что существенным образом обуславливает ее структуру и возможности взаимодействия с внешней средой и регулирования внутренней среды;

❖ - свойства соединенного в систему целого не равны сумме свойств частей, а качественно новые, присущие именно системе;

❖ - наличие внутренней организации, организационной структуры, структурной схемы расположения, диспозиции компонентов системы; система организована, то есть объединяет и соединяет в единое целое в соответствии с определенной структурой расположения и связей составляющих систему компонентов;

- ❖ - чтобы открытая система могла существовать и действовать, необходимо избыточное поступление материалов и энергии, используемых в процессе подготовки результата;

- ❖ - все системы являются подсистемами более крупными и сложными, при всей своей сложности являются частью еще более сложной системы;

- ❖ - любой системе свойственна обратная связь – информационный ввод, поступление информации, которая дает сведения о том, в каком состоянии система: устойчивом или разрушается, каким образом осуществляется функционирование системы в целом и отдельных ее компонентов и связей;

- ❖ - действующие активные системы предрасположены к экономизации затрат ресурсов, совершенствованию структуры и взаимодействия элементов системы.

Свойства элементов определяют их место во внутренней организации системы. Они развиваются в ее рамках и подчиняются условиям ее функционирования, видоизменяясь в процессе саморазвития или под управляющим воздействием.

Элементы функционируют и развиваются в рамках системы, и поэтому их свойства подчинены свойствам системы в целом. Именно цели системы определяют конкретную форму существования элементов как ее собственной части. Следовательно, структурная автономность каждого элемента – один из его признаков.

Единство системы формируется сознательно, поддерживается и развивается. Нарушение единства системы может проявляться либо в фактической потере объективно необходимой самостоятельности, либо в излишнем обособлении, ведущим к противопоставлению целого и части. Совершенствование системы управления ведет к укреплению единства системы управления на всех уровнях.

СИСТЕМА – совокупность взаимодействующих элементов, составляющих целостное образование, имеющее новые свойства, отсутствующие у ее элементов.

Любая система – совокупность элементов, которые являются структурообразующей частью какой-либо системы. Любому элементу присуще одно или несколько свойств, каждое из них либо будет использовано в системе, либо является потенциальным для функционального использования. Каждое из свойств элемента может быть условием вхождения его в систему, в которой оно проявится.

Свойства элементов определяют их место во внутренней организации системы, которые развиваются в ее рамках и подчиняются условиям ее функционирования, видоизменяясь в процессе саморазвития или под управляющим воздействием.

Элементы функционируют и развиваются в рамках системы, и поэтому их свойства подчинены свойствам системы в целом. Именно цели системы определяют конкретную форму существования элементов как ее собственной части. Следовательно, структурная автономность каждого элемента – один из его признаков.

Элементы имеют и специфические свойства, которые находят выражение в их функциях, представляющих собой определенные действия, которые могут проявляться лишь при наличии другого элемента, способного в силу совместимости с ним его воспринимать.

В связи с этим вытекает второй системный признак выделения элементов – функциональная специфичность.

На этом во многом основано разделение полномочий между различными государственными и общественными органами управления физической культурой и спортом. Каждый элемент системы может обладать одним или несколькими различными свойствами, которые являются основой проявления их функциональных свойств в процессе взаимодействия с другими элементами. Множество качеств и свойств одного и того же элемента является необходимым условием входимости его в определенную систему, в которой он может функционировать.

Существуют различные методы деструктуризации сложных систем, зависящие от критерия деструктуризации.

Подсистемы должны:

- а) оказывать существенное влияние на достижение конечных результатов системы;
- б) быть привязаны к целому с помощью определенных отношений каждой части к какой-либо общесистемной характеристике, имеющей необходимую и логичную функциональную связь с выполнением задач всей системы;
- в) быть созданы по признакам, ясно обнаруживающим необходимую функциональную связь друг с другом и с системой в целом;
- г) объединять более мелкие подсистемы, которые позволяют понять и объяснить поведение системы в целом;
- д) быть соответственно увязаны с поведением всех элементов системы и отражать постоянное функционирование взаимных связей, установленных для отдельных элементов системы через ее подсистемы для связи с окружающей средой.

Выделение подсистемы зависит от масштаба и характера системы, от целей ее деструктуризации, от использования аппарата анализа.

Понятия «элемент», «подсистема» и «система» взаимосвязаны в зависимости от того, какой позиции рассматриваются их составные части.

Например, международная федерация по виду спорта – система, национальная федерация – подсистема, областная федерация – элемент. Или: национальная федерация – система, областная федерация – подсистема, спортивный клуб – элемент.

В общем виде любая социально-экономическая система состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных систем (подсистем) субъекта управления и объекта управления, между которыми возникают отношения управления, или управленческие отношения.

2. ОРГАНИЗОВАННАЯ СИСТЕМА

Лучшая организация управленческой деятельности предусматривает грамотное и корректное использование специальных терминов:

Организация – термин имеет такие значения: структура, процесс, объект и общность людей.

ОРГАНИЗАЦИЯ – СТРУКТУРА – упорядоченная схема топологических позиций элементов системы; стабильно закрепленная позиция стандартных взаимосвязанных элементов системы, взаимосвязь управленческих полномочий и информационных связей

по вертикали и горизонтали.

ОРГАНИЗАЦИЯ – ПРОЦЕСС – деятельность, направленная на упорядочения работы различных звеньев системы и отношений между ними для выполнения задач достижения цели, осуществления целевой программы.

ОРГАНИЗАЦИЯ - СОСТОЯНИЕ упорядоченности системы в структурном и функциональном отношениях, основанное на оптимальном расположении структурных элементов системы, на рациональном составе и развитии сети взаимодействующих производственных объектов и подразделений, на оптимальных организационных отношениях.

ОРГАНИЗАЦИЯ – ГРУППОВАЯ ОБЩНОСТЬ людей, объединенная в социальную систему для совместной целевой производственно-трудовой деятельности.

Развитие системы происходит как процесс регулирования изменений и воздействия на состояние устойчивого внутреннего равновесия организованных структур.

Система обретает свойства компактно организованного целого при определенных условиях:

СВЯЗЬ – необходимым условием существования организованного целого является наличие контактов, связей между составляющими его частями.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ - в организованных системах взаимодействие выражается в таком приспособлении частей друг к другу, чтобы целое функционировало бы как можно лучше.

ГЛАВЕНСТВУЮЩИЕ ЗВЕНЬЯ – при любой совместной деятельности, включая частные групповые действия, происходит, сознательно или стихийно, выделение руководящих (координирующих и организующих) звеньев.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СОПРЯЖЕНИЯ – не все организационные связи способствуют сплочению и целостности объекта, поскольку в число связей включаются и противоречия.

Организационные связи по видам воздействия на компоненты системы, на членов коллектива подразделяются на служебные и функциональные.

3. ПОНЯТИЕ «СИСТЕМА» МЕНЕДЖМЕНТА (УПРАВЛЕНИЯ) И ЕЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Система (в самом общем виде) *может быть охарактеризована как нечто целое, состоящее из взаимосвязанных и взаимозависимых частей, взаимодействие которых порождает новые интегративные качества, не присущие отдельным составляющим.*

Любая система имеет две основные содержательные характеристики. Во-первых, целостность: система представляет собой совокупность конкретных, с присущими только им свойствами и характером взаимосвязи, частей. Во-вторых, делимость: система состоит

из подсистем, которые также обладают системными свойствами, т.е. могут быть представлены в виде систем более низкого уровня; сама же система входит в качестве подсистемы в систему более высокого уровня или в так называемую надсистему.

Система управления (менеджмента) — *это система, в которой реализуются функции управления (менеджмента).*

В самом общем виде модель системы управления (менеджмента) может быть представлена в виде взаимодействия двух элементов. Первым элементом является *объект* управления (менеджмента) или управляемая часть системы, воспринимающая управленческое воздействие. В качестве второго элемента выступает *субъект* управления (менеджмента) или управляющая часть системы, оказывающая управленческое воздействие. В зависимости от конкретной ситуации субъект управления может рассматриваться и как объект управления по отношению к вышестоящему звену системы (например, завуч является субъектом управления по отношению к учителям и объектом управления по отношению к директору образовательного учреждения).

Само же взаимодействие объекта и субъекта управления характеризуется как *процесс*, имеющий определенные ограничения и осуществляемый в соответствии с определенной *целью*.

4. Цель менеджмента в физической культуре и спорте

Цель менеджмента в физической культуре и спорте *есть желаемое, возможное и необходимое состояние физкультурно-спортивной организации (отрасли), которое должно быть достигнуто.* В современной специальной литературе цель менеджмента (управления) нередко обозначается такими терминами, как «политика», «философия», «миссия» физкультурно-спортивной организации (отрасли).

Определение цели является начальным этапом процесса менеджмента в физической культуре и спорте, поскольку он по своему содержанию характеризует целенаправленное, а не стихийное воздействие.

Ход осознания и формулирования цели менеджмента в физической культуре и спорте называют целеполаганием, в процессе которого в соответствии с избранными критериями формируется иерархия целей (производится так называемая «декомпозиция» главной цели), графическое представление взаимосвязей и соподчиненности которых получило название «дерево целей». «Дерево целей» позволяет установить и наглядно представить, с одной стороны, приоритет целей (подцелей) и задач (подзадач) и, с другой стороны, вероятность их достижения с учетом имеющихся ресурсов.

Целеполагание осуществляется в следующей последовательности:

- описание конкретной ситуации, требующей вмешательства субъекта менеджмента(управления);
- формулирование генеральной цели как желаемого результата, а не процесса;
- декомпозиция (дифференциация) генеральной цели на подцели; исключение постановки альтернативных подцелей;
- установление для каждой подцели критериев ее достижения;
- формулирование для объектов менеджмента (управления) подцелей в виде конкретных задач (подзадач) и др.

Механизм менеджмента в физической культуре и спорте *предоставляет собой комплекс форм, методов и средств, обеспечивающий эффективную реализацию целей физкультурно-спортивных организаций, наиболее полное удовлетворение потребностей их работников и потребителей, производимых ими социально-культурных услуг.*

Процесс менеджмента, осуществляемый с использованием конкретного механизма на основе сформулированной цели, содержательно представляет собой ход реализации системой функций менеджмента.

5. Функции менеджмента в физической культуре и спорте

Функции менеджмента в физической культуре и спорте представляют собой относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять управленческое воздействие.

Различают основные и конкретные функции менеджмента (управления).

Основные функции менеджмента являются таковыми по следующим причинам: во-первых, они осуществляются во всех отраслях народнохозяйственного комплекса (отрасли материального и нематериального производства);

во-вторых, они реализуются в любой физкультурно-спортивной организации (международной, национальной или территориальной; коммерческой или некоммерческой; малой, средней или крупной и т.п.) и на любом иерархическом уровне менеджмента (руководство высшего, среднего или низшего звена);

в-третьих, они инвариантны конкретным функциям, т.е. состав и содержание основных функций менеджмента неизменны, независимы от того, какая конкретная функция менеджмента реализуется;

в-четвертых, они обеспечивают управляемость, т.е. достижение цели менеджмента в заданный промежуток времени в условиях ограниченных ресурсов.

В настоящее время специалисты придерживаются различных мнений по вопросу о составе основных функций менеджмента.

Наиболее традиционно включение в их состав таких функций, как:

организация (организовывание), т.е. деятельность по созданию новых и (или) качественному совершенствованию ранее созданных и функционирующих систем любого типа в соответствии с меняющимися внутренними и внешними условиями;

планирование, т.е. деятельность по созданию условий для целенаправленного, динамичного и пропорционального развития объекта менеджмента путем разработки различных планов;

мотивация, т.е. деятельность по созданию системы стимулов, активизирующих и побуждающих сотрудников организации к эффективному труду в соответствии с разработанными планами;

контроль, т.е. деятельность, включающая наблюдение за течением процессов в объекте менеджмента, сравнение величины контролируемого параметра с заданной программой, выявление отклонений от программы, их места, времени, причины и характера;

координация, т.е. деятельность по обеспечению бесперебойности и непрерывности процесса менеджмента, достижения согласованности в работе организаций, подразделений и отдельных исполнителей с помощью установления рациональных связей между ними.

Основные функции менеджмента тесно взаимосвязаны между собой, составляя единый процесс, характеризующий механизм управленческого воздействия.

Конкретные функции менеджмента в физической культуре и спорте представляют собой результат динамично развивающегося разделения управленческого труда.

Конкретные функции управления физической культурой и спортом (как отраслью) могут быть выделены и охарактеризованы по содержанию управленческого воздействия на определенный объект.

6. Принципы менеджмента в физической культуре и спорте

Принципы менеджмента в физической культуре и спорте представляют

собой основные правила, положения и нормы поведения которыми руководствуются органы управления и отдельные руководители в процессе осуществления управленческого воздействия.

К основным принципам менеджмента в физической культуре и спорте можно отнести следующие:

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

принцип научности, заключающийся в необходимости построения всей системы менеджмента (управления) на новейших научных данных, характеризующих закономерности и объективные тенденции развития физической культуры и спорта и т.п., использования индивидуального (персонифицированного) подхода к каждому объекту воздействия, осуществления критической оценки эффективности принимаемых решений, применения современных средств и методов обработки управленческой информации, организационной техники и др.;

принцип плановости, означающий установление на определенный период направлений, темпов и пропорций развития физической культуры и спорта, физкультурно-спортивной организации и т.п.

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

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

принцип экономичности и эффективности, предполагающий возможно большую экономию сил и наиболее производительное применение труда.

принцип ответственности, означающий в первую очередь обязательное установление прав, обязанностей и ответственности подразделений физкультурно-спортивной организации, их руководителей и сотрудников в форме различных нормативно-правовых документов (положений, должностных инструкций, приказов, распоряжений и т.п.).

принцип сочетания материального и морального стимулирования основывается на утверждении, что «всякая крайность (либо моральное, либо материальное стимулирование) есть признак ограниченности».

7. Методы менеджмента в физической культуре и спорте

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

Методы менеджмента в физической культуре и спорте классифицируют по различным основаниям. В их совокупности выделяет методы прямого (достижение непосредственного результата) и косвенного (создание условий для достижения результата) воздействия; формального (авторитарный стиль руководства) и неформального (демократический стиль руководства) воздействия и т.д.

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

- **Организационные методы менеджмента в физической культуре и спорте**

Организационные методы менеджмента базируются на организационных отношениях между органами управления и организациями, организациями и работниками, на отношениях власти и подчинения. В совокупности организационных методов менеджмента обычно выделяют следующие группы — методы организационно-стабилизирующего, распорядительного и дисциплинарного воздействия.

Методы организационно-стабилизирующего воздействия применяются для создания организационной основы совместной работы и заключаются в распределении функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установлении порядка деловых взаимоотношений и т.д. Эта группа методов включает: *регламентирование*, т. е. четкое закрепление функций за организацией, ее руководителем, подразделением, исполнителем и т.п.; *нормирование*, т.е. определение допустимых границ деятельности и установление нормативов труда; *инструктирование*, т. е. ознакомление исполнителя с различными факторами и обстоятельствами выполнения определенных работ в форме объяснения, совета, предостережения, разъяснения и т.п.

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

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

- **Экономические методы менеджмента в физической культуре и спорте**

Экономические методы менеджмента предназначаются для воздействия на экономические отношения. Их спектр весьма широк и многообразен, поэтому (с известной долей условности) часть экономических методов используется по преимуществу в целях управления физической культурой и спортом как отраслью (*бюджетное финансирование, капитальные вложения, дотации* и др.), а другая часть — в целях менеджмента физкультурно-спортивной организацией (*кооперирование средств, амортизационные отчисления, налогообложение, материальное стимулирование* и др.).

- **Социально-психологические методы менеджмента в физической культуре и спорте**

Социально-психологические методы используются для воздействия на

социально- психологические отношения людей и потому в наибольшей степени характерны для менеджмента физкультурно-спортивной организацией. Специфика этих методов связана с применением разнообразных неформальных факторов, интересов личности, группы, трудового коллектива.

К числу социально-психологических методов, как правило, относят:

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

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

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

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

удовлетворение культурных и социально-бытовых потребностей работников, в том числе обеспечение возможностей для проведения досуга, предоставление жилья и т. п. благ; *создание и поддержание благоприятного социально-психологического климата* совместной работы за счет морального стимулирования социальной активности, требовательности, взаимоподдержки и помощи и др.

В процессе реализации общих и конкретных функций менеджмента в физической культуре и спорте применяется комплекс различных методов, состав которого зависит от целого ряда факторов, к основным из которых можно отнести организационно-правовую форму физкультурно-спортивной организации, специфику объекта воздействия, особенности конкретной ситуации, профессиональный опыт субъекта воздействия и др.

8. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ РАЗНОВИДНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ

Основные функциональные разновидности менеджмента в физической культуре и спорте, в своей взаимосвязанной совокупности представляют систему.

Стратегический менеджмент *представляет собой управленческую деятельность, состоящую в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей физкультурно-спортивной организации с учетом постоянно меняющихся условий внешней среды.*

Программный (проектный) менеджмент *представляет собой деятельность по управлению не постоянными, а временными объектами, в качестве которых выступают отдельные программы, проекты и т. п. или их совокупность.*

Организационный менеджмент *представляет собой управленческую деятельность, базирующуюся на общеорганизационных принципах (демократический централизм, иерархичность, сочетание отраслевого и территориального управления, ответственность и др.) и направленную на реализацию такой основной функции управления, как функция «организация» («организовывание»).*

Персонал-менеджмент *представляет собой управленческую деятельность, включающую совокупность мероприятий, направленных на оптимальное формирование трудового коллектива физкультурно-спортивной организации и наиболее полное*

использование его способностей в производственном процессе.

Инновационный менеджмент *представляет собой деятельность по управлению инновационными процессами в физкультурно-спортивной организации.*

Риск-менеджмент *представляет собой деятельность по оценке рисков, которые могут возникнуть в работе физкультурно-спортивной организации, и управлению ими.*

Финансовый менеджмент *представляет собой вид деятельности, направленной на управление финансово-хозяйственным функционированием физкультурно-спортивной организации.*

ТЕМА 6: УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ КАК СИСТЕМНЫЙ ИНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТА В ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ

1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

В самом общем виде **решение** — *это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям.*

Решение может приниматься относительно трех основных сфер - неживой природы (технических систем), живой природы (биологических систем) и социальной жизни (социальных систем). Специфика названных систем влияет на возможности выработки решений:

- набор решений применительно к технической системе ограничен, а последствия решений обычно predetermined;
- набор решений применительно к биологической системе, несмотря на значительные ограничения, более разнообразен, чем к технической системе, связан с разработкой нескольких вариантов и выбором лучшего из них, а последствия решений часто оказываются непредсказуемыми;
- набор решений применительно к социальной системе характеризуется наибольшим разнообразием, объясняемым тем обстоятельством, что основным объектом управления в этой системе является человек как личность с высокими темпами изменения сознания, проявлением различных нюансов в реакции на одинаковые или однотипные ситуации.

Как синтез различных компонентов решения выступают в качестве связующего звена, системного инструмента постоянного воздействия управляющей подсистемы (субъекта управления) на управляемую подсистему (объект управления).

Управленческое решение *представляет собой творческий акт субъекта управления (руководителя, коллегиального органа управления и т.д.), определяющий программу деятельности физкультурно-спортивной организации (отрасли) по эффективному разрешению возникшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования объекта управления и анализа информации о его состоянии.*

Понятие «управленческое решение» многозначно и используется, по крайней мере, для обозначения:

- процесса, протекающего во времени и осуществляемого в несколько этапов (поиск и анализ необходимой информации, разработка, согласование, принятие, утверждение и реализация управленческого решения);
- явления (результата, акта выбора), проявляющегося в разнообразных формах (закон, указ, постановление, распоряжение, приказ, план и т.д.).

Сущность управленческого решения и как процесса, и как явления характеризуется различными аспектами, соответствующими разнообразным граням деятельности физкультурно-спортивной организации:

экономический аспект проявляется, во-первых, в том, что на его разработку и реализацию требуются определенные финансовые, материальные и т.п. ресурсы, и, во-вторых, в том, что от реализации эффективного решения ожидается прямой доход или выгода, а ошибочное решение может привести к убыткам;

организационный аспект заключается в том, что к разработке, принятию и — самое главное — реализации решения привлекается не только персонал физкультурно-спортивной организации, но и в необходимых случаях «сторонние» организации, отдельные эксперты, консультанты и т.д.;

правовой аспект связан с необходимостью неукоснительного соблюдения действующего законодательства, а также подзаконных актов (например, устава физкультурно-спортивной организации и т.п.), нарушение которых может привести к отмене решения, кнесению соответствующего вида ответственности (административной и т.п.) и др.; *социальный аспект* заложен в механизме воздействия решения на персонал физкультурно-спортивной организации для согласования коллективных действий и проявляется, прежде всего, в цели, которая должна быть ориентирована на создание комфортной среды жизнедеятельности, всестороннее развитие личности сотрудников и др.;

технологический аспект характеризует необходимость обеспечения исполнителей информационными средствами, техническими ресурсами и т.п. для разработки и реализации решения и др.

В настоящее время управленческие решения классифицируют по многочисленным основаниям, а именно:

- по функциональной направленности выделяют *планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие* управленческие решения;

- по субъекту принятия различают *индивидуальные* (единоличное решение руководителя),

коллегиальные (решение коллегиального органа управления, например, педагогического

совета, правления и т.п.) и *коллективные* (решение трудового коллектива физкультурно-спортивной организации, собрания акционеров и т.п.) управленческие решения;

- по причинам возникновения управленческие решения подразделяют на *инициативные* (самостоятельные творческие решения в дополнение к решениям вышестоящих руководителей или организаций), *по предписанию* (решения в связи с необходимостью выполнения указаний вышестоящих руководителей или организаций), *ситуационные* (решения в связи с событиями, нарушающими деятельность физкультурно-спортивной организации), *программные* (решения по реализации отдельных направлений, разделов и т.п. ранее утвержденных программ или проектов) и *сезонные* (решения в связи с определенными «календарными» датами, например, разработка в конце года Единого календарного плана физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий на предстоящий год и т.п.);

-по способу фиксации управленческие решения могут быть *устными* и *письменными*,

-по масштабам воздействия различают *общие* (например, в отношении деятельности физкультурно-спортивной организации в целом и т.п.) и *частные* (например, в отношении деятельности подразделения физкультурно-спортивной организации и т.п.) управленческие решения;

-по степени регламентации выделяют *регламентирующие* (решения, полностью исключающие самостоятельность исполнителей), *ориентирующие* (решения, определяющие основные моменты деятельности и допускающие проявление самостоятельности) и *рекомендательные* (решения, предоставляющие исполнителям широкий выбор конкретных путей и средств решения поставленной задачи, а также предполагающие проявление инициативы) управленческие решения;

-по времени действия управленческие решения подразделяют на *долгосрочные* (определение стратегии деятельности физкультурно-спортивной организации; разработка перспективных планов, например, целевых комплексных программ и т.п.), *среднесрочные* (определение тактики деятельности физкультурно-спортивной организации; разработка годовых планов и т.п.) и *краткосрочные* (оперативное решение текущих задач, например, решение вопросов организации проведения спортивного мероприятия и т.п.);

-по направлению воздействия управленческие решения могут быть *внутренними* (регулируют проблемы функционирования и развития физкультурно-спортивной организации, ее подразделений и персонала) и *внешними* (координируют взаимоотношения с вышестоящими организациями, со «сторонними» организациями и т.д.);

-по степени определенности выделяют *детерминированные* (решения принимаются в условиях определенности, при наличии необходимой и достаточной информации), *вероятностные* (решения принимаются в условиях риска в связи с недостаточностью информации) и *неопределенные* (решения принимаются в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой и достаточной информации);

-по характеру творчества управленческие решения подразделяют на *рутинные* (решения вырабатываются по известной программе, в которой необходимо учесть только незначительные особенности ситуации), *селективные* (решения вырабатываются с использованием инициативы и творчества в ограниченных пределах), *адаптационные* (при выработке решения необходимо использовать нестандартный подход с учетом предшествующего опыта) и *инновационные* (необходима выработка и принятие неординарного решения, содержащего нововведение) и др.

К любому управленческому решению предъявляется ряд требований. Управленческое решение, в частности, должно: соответствовать действующим законодательным и подзаконным актам; иметь четкую целевую направленность и параметры для осуществления внешнего и внутреннего контроля выполнения; учитывать возможные отрицательные последствия при реализации в экономической, социальной, экологической и других областях; быть научно обоснованным, внутренне непротиворечивым, своевременным, адресным, реально выполнимым, полномочным, технологичным по организации исполнения и др.

2. 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?}*; **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?}*.

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.

Подготовка управленческого решения:

1. *Выявление и анализ проблемной ситуации.* Анализируется исходная информация о состоянии объекта управления (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.

Реализация управленческого решения:

9. *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.

10. *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.

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.).

3. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.

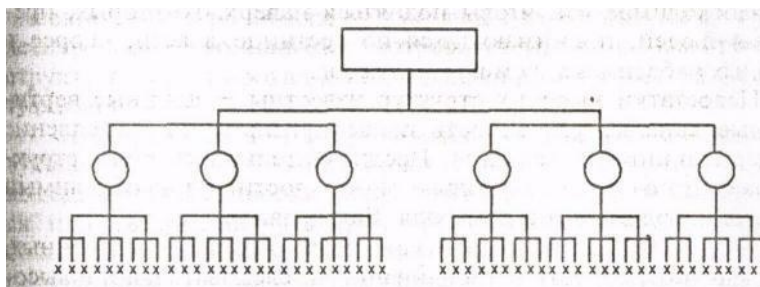
На процесс принятия решений оказывают влияние:

- 1) организационная структура;
- 2) распределение полномочий в организации;
- 3) участие работников в принятии решений;

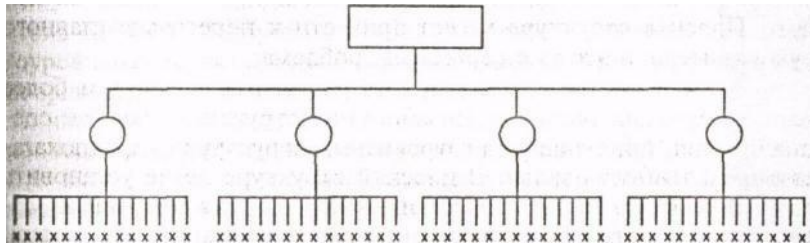
- 4) сложившаяся система полномочий;
- 5) личностные оценки руководителя;
- 6) уровень риска, время и изменяющееся окружение;
- 7) информационные и поведенческие ограничения;
- 8) взаимосвязь решений.

Наибольший интерес с точки зрения принятия решений представляет собой проблема сопоставления так называемых плоских и высоких структур. **Высокая структура** отличается большим числом уровней (координаторов) по отношению к числу работников; **в плоской структуре** относительно немного уровней, поэтому у каждого руководителя меньше координаторов и больше подчиненных.

На рисунке представлена пирамидальная структура — разновидность высокой. В плоских структурах достоинства связано с децентрализацией, более простыми коммуникациями и менее формальными взаимосвязями между менеджерами и подчиненными.



Пирамидальная структура



Плоская структура

Рис. Примеры структур различного типа

В высокой структуре акцент на вертикальные коммуникации сильнее просто потому, что на каждого руководителя приходится меньше подчиненных. В результате для достижения горизонтальной координации, при прочих равных условиях, требуется больше коммуникаций вверх и вниз по линии руководства. Такие потоки приводят к искажению и ослаблению власти, т.к. распоряжение и информация передаются, намеренно, или нет, в искаженном виде.

Недостатки высоких структур- длинные вертикальные каналы, удаленность главы предприятия, замедление процесса принятия решения. Предпочтительность таких структур зависит от того, насколько может быть, достигнут необходимый уровень координации и контроля.

Участие в управлении рабочих часто определяют, как предоставление им возможности участвовать в принятии тех решений, которые их затрагивают, т.е. сделать так, чтобы их голос был услышан до того, как влияющие на них решения будут приняты.

Многих менеджеров участие в управлении рабочих тревожит по следующим причинам:

- оно может привести к принятию такого решения, которое противоречит

точке зрения эксперта о наилучшем для организации курса действий;

- оно размывает ответственность;
- механизмы обеспечения эффективного участия рабочих в управлении недостаточно понятны;
- Даже если работники участвуют в принятии решения, это не означает, что они автоматически связывают себя обязательством его выполнять;
- Недостаточно ясно, при каких условиях участие рабочих в управлении способно повысить удовлетворенность отдельного рабочего, увеличить производительность труда или облегчить проведение изменений.

Определить осуществимость группового принятия решений можно с помощью следующих критериев:

- наличие времени;
- рациональные экономические критерии;
- внутриорганизационная политика;
- стратегия внешних отношений;
- создание коммуникационных каналов;
- обучение участию в принятии решений.

Делегирование полномочий в классическом подходе определяются как узаконенное право принимать решения и отдавать приказы подчиненным от имени организации.

Формальные и реальные полномочия изменяются в зависимости от должности и эффективности работы.

Взаимозависимость решений. В организации все решения должны быть взаимосвязаны.

4. Модели принятия решений.

Модель — это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности. Главной характеристикой модели можно считать упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется. Модель помогает руководителю совместить свой опыт и способность к суждению с опытом и суждением экспертов.

Существует ряд причин, обуславливающих использование модели вместо попыток прямого воздействия:

1. Сложность. 2. Экспериментирование. 3. Ориентация управления на будущее.

Существуют различные типы моделей:

А) Физическая модель — то, что исследуемый с помощью увеличенного или уменьшенного объекта или системы (уменьшенная фактическая модель комплекса).

Б) Аналоговая модель — представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. (графики, схемы).

В) Математическая (символическая) модель — модель, в которой используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события.

Построение модели, как и управление, есть процесс, включающий этапы:

Постановка задачи - наиболее важный этап построения модели, способный обеспечить правильное решение управленческой проблемы. Для нахождения приемлемого и оптимального решения задачи нужно знать, в чем она состоит.

Построение модели — определяется главная цель модели, обобщается вся

необходимая информация, учитывающая все возможные сведения, включая данные о расходах и реакции людей.

Проверка модели на достоверность — устанавливается степень соответствия модели реальному миру, определяется уровень информации, получаемой с ее помощью, насколько эта информация действительно помогает руководству овладеть проблемой.

Применение модели — прежде всего, необходимо объяснить, как модель функционирует, каковы ее потенциальные возможности и ограничения

Обновление модели. Даже если применение модели оказалось успешным, почти наверняка она потребует обновления.

В науке управления существует несколько моделей.

Теория игр — метод моделирования воздействия, принятого решения на конкурентов. Теория игр была разработана военными с тем, чтобы в стратегии можно было учесть возможные действия противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен. Теория игр полезна, когда необходимо определить важные и требующие учета факторы в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы.

Модели теории очередей (оптимального использования) применимы для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребностям в них.

Модели управления запасами — используются для определения оптимального времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Цель модели — сведение к минимуму отрицательных последствий накопления запасов определенные издержки.

Модели линейного программирования — применяют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.

Имитационное моделирование — процесс создания модели и ее экспериментальное применение для предвидения изменений реальной ситуации.

Экономический анализ — вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности предприятия. **5. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.**

Существуют два метода принятия решений:

Платежная матрица. Один из методов статистической теории решений; метод, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов. Особенно полезен, когда руководитель должен установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей.

Метод платежной матрицы применяется, когда требуется установить, какая альтернатива способна внести наибольший вклад в достижение целей. Ожидаемое значение последствий (сумма возможных значений, умноженных на их вероятности) необходимо определить прежде, чем составлять платежную матрицу. Установив ожидаемое значение каждой альтернативы и расположив результаты в виде матрицы, менеджер без труда может сделать наиболее предпочтительный выбор, остановившись на наивысшем ожидаемом значении. Исследования показывают, что в случае установления точных значений вероятности, методы дерева решений и платежной матрицы обеспечивают принятие более качественных решений, чем традиционные подходы.

Дерево решений — используется для выбора из имеющихся вариантов наилучшего направления действий. Это схематическое представление проблемы принятия решений.

Дерево решений позволяет представить проблему схематично и сравнить возможные альтернативы визуально. Метод можно использовать применительно к сложным ситуациям, когда результат принимаемого решения влияет на последующие действия.

6. ТРЕБОВАНИЯ К КАЧЕСТВУ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

Процесс принятия решений рассматривается как последовательность двух взаимосвязанных самостоятельных стадий – разработки решения и его реализация. По отношению к первому следует применять понятие качества, а ко второму – эффективность. Таким образом, качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его принятия, используя совокупность характеристик, выражающих основные требования к решению. Другими словами, **качество управленческого решения** – это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации.

К числу таких характеристик следует отнести:

- научную обоснованность;
- своевременность;
- непротиворечивость;
- адаптивность;
- реальность.

Научная обоснованность решения определяется степенью учета закономерностей функционирования и развития объекта управления, тенденцией развития экономики и общества в целом, компетентностью лица, принимающего решение.

Обоснованным может быть только то - решение, которое принято на основе достоверной, систематизированной и научно обработанной информации, что достигается использованием научных методов разработки и оптимизации решений.

Таким образом, научная обоснованность решения обеспечивается следующими основными факторами:

- учетом требований объективных экономических законов и закономерностей;
- знанием и использованием тенденций развития объекта управления;
- наличием полной, достоверной и научно обработанной информации;
- наличием специальных знаний, образования и квалификации у лица принимающего решение (ЛПР);
- знанием и применением ЛПР основных рекомендаций менеджмента и теории принятия решений.

Непротиворечивость. Единство управления осуществляется специализированным аппаратом и достигается последовательностью взаимодополняющих, непротиворечивых частных решений, носящих целеполагающий, организующий, мотивирующий, контролирующий и регулирующий характер.

Различают внутреннюю непротиворечивость решения –соответствие целей и средств их достижения, соответствие сложности решаемой проблемы и методов разработки решения;и внешнюю – преемственность решений, их соответствие стратегии,

целям организации и ранее принятым решениям.

Достижение сочетания этих двух условий и обеспечивает согласованность и непротиворечивость управленческого решения.

Своевременность – фактор времени оказывает существенное влияние на содержание управленческого решения.

Адаптивность - определяет качество управленческого решения. Срок его эффективного действия может быть принят равным периоду относительной стабильности проблемной ситуации, на разрешение которой оно направлено, и за пределами этого периода решение может превратиться в свою противоположность – не способствовать разрешению проблемы, а обострять её.

Реальность. Решение должно разрабатываться и приниматься с учетом объективных возможностей организации, её потенциала, т.е. материальные возможности, ресурсы организации должны быть достаточны для эффективной реализации выбранной альтернативы.

Управленческое решение может считаться качественным, если оно отвечает всем перечисленным выше требованиям.

ТЕМА 7: ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА

1. ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА: СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ

Физкультурно-спортивная организация представляет собой совокупность людей, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разграничения обязанностей и иерархической структуры.

В современных условиях для физкультурно-спортивных организаций свойственно функционирование в виде открытых систем.

С точки зрения системного подхода открытые системы характеризуются динамическим взаимодействием с окружающим миром. Действительно, физкультурно-спортивные организации получают финансовые, материально-технические, человеческие, информационные и иные ресурсы из внешней среды; их деятельность зависит от клиентов из внешнего мира, потребляющих производимые услуги и товары.

Любая физкультурно-спортивная организация как открытая система обладает двумя основными свойствами — границами и окружающей средой.

Определение границ физкультурно-спортивной организации зависит как от специфики самой системы, так и от точки зрения, с которой она рассматривается в конкретной ситуации. Так, например, границы физкультурно-спортивного сооружения могут определяться местом его расположения, составом входящих в его комплекс спортивных объектов и вспомогательных помещений количеством мест для зрителей и т.д.

Все, что выходит за рамки границ физкультурно-спортивной организации, является для нее окружающей средой.

Внешнюю по отношению к физкультурно-спортивной организации среду, на изменения которой необходимо адекватно реагировать для достижения эффективности

деятельности, составляют политическая среда (конституционные основы, особенности законодательства, формы собственности, политическая стабильность и т.п.); социальная среда (социальные и этические нормы, воззрения и т.п.); экономическая среда (уровень жизни, капитал поставщики, потребители, конъюнктура, цены и т.п.); ресурсная среда (рабочая сила, природные ресурсы, инфраструктура, территориальное положение и т.п.); технологическая среда (развитие науки, технологий и т.п.).

Функционирование физкультурно-спортивных организаций становится возможным, как правило, после их регистрации в соответствующей государственной инстанции в качестве юридического лица.

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс и смету.

Совокупность разнообразных физкультурно-спортивных организаций может быть классифицирована по различным основаниям:

- по размерам физкультурно-спортивные организации группируются на *крупные, средние и малые*.
- по видам и формам собственности физкультурно-спортивные организации подразделяются на находящиеся в *государственной* (федеральная собственность и собственность субъектов Российской Федерации), *муниципальной* (районная, городская, поселковая и т.п. собственность), *частной* (собственность предприятий, граждан) и *собственности общественных объединений* (общественных организаций и т.д.).
- по отношению к прибыли физкультурно-спортивные организации могут быть *коммерческими*, преследующими извлечение прибыли и ее распределение между участниками деятельности в качестве основной цели, и *некоммерческими*, которые не стремятся извлекать или распределять полученную прибыль между участниками, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность для достижения целей, ради которых они были созданы, и соответствующую этим целям.

Для классификации физкультурно-спортивных организаций можно использовать и иные основания, например организационно-правовые формы функционирования и т.д.

2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В соответствии со ст.50 ГК РФ - юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации). Некоммерческие организации могут осуществлять приносящую доход деятельность, если это предусмотрено их уставами, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и если это соответствует таким целям.

Юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган в соответствии с п.1 ст.65.3 ГК РФ, являются корпоративными юридическими лицами (корпорациями). К ним относятся

хозяйственные товарищества и общества, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйственные партнерства, производственные и потребительские кооперативы, общественные организации, ассоциации (союзы), товарищества собственников недвижимости, казачьи общества, внесенные в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации, а также общины коренных малочисленных народов Российской Федерации.

Юридические лица, учредители которых не становятся их участниками и не приобретают в них прав членства, являются унитарными юридическими лицами. К ним относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия, фонды, учреждения, автономные некоммерческие организации, религиозные организации, публично-правовые компании.

В связи с участием в корпоративной организации ее участники приобретают корпоративные (членские) права и обязанности в отношении созданного ими юридического лица, за исключением случаев, предусмотренных ГК РФ.

Хозяйственными товариществами и обществами (в соот. со ст. 66 ГК РФ) признаются корпоративные коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом или обществом в процессе деятельности, принадлежит на праве собственности хозяйственному товариществу или обществу.

Хозяйственные товарищества могут создаваться в организационно-правовой форме полного товарищества или товарищества на вере (коммандитного товарищества).

Хозяйственные общества могут создаваться в организационно-правовой форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью.

Участниками полных товариществ и полными товарищами в товариществах на вере могут быть индивидуальные предприниматели и коммерческие организации.

Участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в товариществах на вере могут быть граждане и юридические лица, а также публично-правовые образования (ст. 125ГК РФ).

3. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Принципы формирования организационных структур управления:

❖ 1) **ЕДИНСТВО РАСПОРЯДИТЕЛЬСТВА И ПЕРСОНАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**, которое призвано исключить двойственность подчинения и возможность получения одним сотрудником взаимоисключающих указаний, распоряжений. Каждый исполнитель имеет только одного руководителя, от которого получает служебные распоряжения;

❖ 2) **УСТАНОВЛЕНИЕ ТОЧНЫХ ГРАНИЦ** между линейным и функциональным руководством с учетом того, что именно линейное руководство осуществляет управление производственной трудовой деятельностью работника, тогда как функциональное руководство, функциональные специалисты и службы оказывают информационную и консультативную помощь линейному руководству;

❖ 3) **ЧЕТКОЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РАЗГРАНИЧЕНИЕ** в полномочиях и

конкретной ответственности, когда каждое подразделение выполняет вполне определенные и четко очерченные функции и специализируется в них;

❖ 4) **СООТВЕТСТВИЕ ПРАВ, ОБЯЗАННОСТЕЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ** каждого звена управления, что создает реальные условия для оптимальной подготовки и осуществления управленческих решений;

❖ 5) **ГИБКОСТЬ И ЭКОНОМИЧНОСТЬ**, что позволяет чутко и оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды и динамично адаптироваться к новым условиям.

По типу воздействия на человека различают следующие методы:

• **ПРЯМОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ** проявляется в непосредственной организации формальных отношений управления и основывается на авторитете власти субъекта управления, выражается в служебных распоряжениях, указаниях, предписаниях.

• **КОСВЕННОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ** проявляется при направленном влиянии субъекта управления на духовную сферу, на мотивацию, на социальные интересы человека и групп.

Предполагаемое американским теоретиком менеджмента Дракером последовательное применение «федерального принципа» должно означать, что высшее руководство определяет главные общие цели предприятия, организует людские ресурсы, отбирает, подготавливает и испытывает будущих администраторов, определяет функции и обязанности исполнителей, устанавливает условия измерения эффективности деятельности. С другой стороны каждое подразделение имеет определенную автономию. Его управляющий является главой автономного дела, ответственным за производство и технический прогресс, сбыт и закупки, отчетность и персонал. Он должен рассматривать свое подразделение как единое целое.

4. СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Организационная структура менеджмента представляет собой совокупность определенным образом взаимосвязанных звеньев (подразделений, должностей и др.) физкультурно-спортивной организации, обеспечивающих эффективную реализацию функций управления.

К организационной структуре менеджмента предъявляются следующие основные требования: минимальное количество управленческих звеньев, устранение элементов дублирования в работе структурных подразделений, оперативность и гибкость в работе и др.

В настоящее время физкультурно-спортивные организации в зависимости от специфики (размеры, вид и форма собственности, организационно-правовая форма и т.д.) создаются и функционируют с использованием различных организационных структур менеджмента.

Строго линейная организационная структура основывается на отношении «руководство—подчинение» и отражает самую общую ступень разделения управленческого труда — на отдачу приказов, распоряжений, указаний и на их безусловное исполнение.

Строго функциональная организационная структура характеризуется такой взаимосвязью, когда между высшим и последующими уровнями менеджмента отсутствуют линейные отношения едино начального распорядительства, а формируются лишь функциональные перекрестные связи.

Линейно-штабная организационная структура связана с выделением исполнителей, так называемых штабных функций при руководителях. В таких структурах штабные подразделения и отдельные исполнители подчиняются только своему вышестоящему менеджеру; никаких других видов отношений формально не допускается. Данный тип организационной структуры довольно широко применяется в физкультурно-спортивных федерациях. Наиболее характерным примером может служить создание, например, в федерациях по видам спорта, комитетов (комиссий) по отдельным направлениям деятельности.

Линейно-функциональная организационная структура характеризуется тем, что общераспорядительство ресурсами и целеполагание входят в полномочия линейных менеджеров, а управление процессами достижения поставленных целей в рамках выделенных ресурсов возлагается на менеджеров функциональных подразделений.

Программно-целевые организационные структуры формируются в случае участия физкультурно-спортивной организации в многообразных межотраслевых и межфункциональных взаимодействиях. Наиболее типичными среди программно-целевых организационных структур являются централизованные и координационные.

Централизованная (линейно-программная) организационная структура характеризуется полным подчинением всех основных участников программы единому органу линейного руководства. Применение такой структуры оправдано в случае выполнения сложных, дорогостоящих и долговременных программ. Наиболее иллюстративным примером использования централизованной организационной структуры является Организационный комитет, создаваемый в определенной стране и осуществляющий межотраслевое взаимодействие в связи с организацией и проведением Олимпийских игр.

Координационная организационная структура связана с созданием специальных координационных органов и перераспределением функций менеджмента. Одним из примеров может служить Генеральная ассоциация международных спортивных федераций, включающая в себя часть международных федераций по видам спорта и международных объединений по техническим видам спорта, а также ряд международных спортивных объединений, не связанных непосредственно с развитием конкретного вида спорта (например, Международная федерация спортивной медицины и т.д.). В связи с этим Генеральная ассоциация международных спортивных федераций занимает своеобразное «межсистемное» положение и дает возможность координировать межфункциональные взаимосвязи и взаимодействия международных федераций по видам спорта с другими по целям деятельности международными спортивными объединениями.

Функции и структура управления являются выражением единого целого, взаимосвязаны и взаимообусловлены. Они выступают соответственно как содержание и форма процесса управления. Функции управления реализуются через организационные структуры управления.

5. УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

В соответствии со ст. 52 ГК РФ юридические лица, за исключением хозяйственных товариществ, действуют на основании уставов, которые утверждаются их

учредителями (участниками).

Хозяйственное товарищество действует на основании учредительного договора, который заключается его учредителями (участниками) и к которому применяются правила Гражданского Кодекса об уставе юридического лица.

Для государственной регистрации юридических лиц могут использоваться типовые уставы, формы которых утверждаются уполномоченным государственным органом в порядке, установленном законом о государственной регистрации юридических лиц. В этих случаях сведения, предусмотренные п.4 статьи 52 и п.5 ст. 54 ГК РФ, не включаются в устав юридического лица и указываются в едином государственном реестре юридических лиц.

В случаях, предусмотренных законом, учреждение может действовать на основании единого типового устава, утвержденного его учредителем или уполномоченным им органом для учреждений, созданных для осуществления деятельности в определенных сферах.

Устав юридического лица должен содержать сведения о наименовании юридического лица, месте его нахождения, порядке управления деятельностью юридического лица, а также другие сведения, предусмотренные законом для юридических лиц соответствующих организационно-правовой формы и вида. В уставах некоммерческих организаций, уставах унитарных предприятий и в предусмотренных законом случаях в уставах других коммерческих организаций должны быть определены предмет и цели деятельности юридических лиц. Предмет и определенные цели деятельности коммерческой организации могут быть предусмотрены уставом также в случаях, если по закону это не является обязательным.

Учредители (участники) юридического лица вправе утвердить регулирующие корпоративные отношения и не являющиеся учредительными документами внутренний регламент и иные внутренние документы юридического лица.

Во внутреннем регламенте и в иных внутренних документах юридического лица могут содержаться положения, не противоречащие учредительному документу юридического лица.

Изменения, внесенные в учредительные документы юридических лиц, приобретают силу для третьих лиц с момента государственной регистрации учредительных документов, а в случаях, установленных законом, с момента уведомления органа, осуществляющего государственную регистрацию, о таких изменениях. Однако юридические лица и их учредители (участники) не вправе ссылаться на отсутствие регистрации таких изменений в отношениях с третьими лицами, действовавшими с учетом таких изменений.

6. ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Создание физкультурно-спортивной организации представляет собой достаточно сложный и многообразный процесс, для которого характерна определенная технология.

Технологию создания физкультурно-спортивной организации можно определить как систему формализованных (с помощью нормативно-правовых актов различного уровня и характера) *процедур и операций организационного* (созидательного)

характера, выполняемых учредителями, руководителями и сотрудниками в определенной последовательности с использованием утвержденных форм документов.

При этом **операция** рассматривается как законченное целесообразное действие, направленное на выполнение определенной задачи организационного, экономического, социального или другого характера.

Каждая операция выполняется в соответствии с определенными правилами и должна быть увязана с предыдущими и последующими операциями технологического цикла. Являясь исходным звеном процесса управленческого труда, операция приобретает особое значение с точки зрения его организации. До того как приступить к выполнению определенной операции, исполнитель должен быть соответствующим образом подготовлен. В его подготовленности особое значение приобретают операционно-процедурные (технологические) карты, должностные инструкции, нормативы и другие материалы.

Процедура представляет собой систему последовательно реализуемых правил о выполнении в определенном порядке различных операций приводящих к решению задач, стоящих перед управляющей системой.

Технология создания физкультурно-спортивной организации, как и любая другая управленческая технология, характеризуется процессами движения и обработки главным образом документированной информации, которая придает официальный характер статусу, направлениям деятельности организации и действиям ее сотрудников, а документам — юридическую силу.

В группу основных процедур входят: 1) выбор организационно-правовой формы; 2) институционализация и 3) лицензирование деятельности физкультурно-спортивной организации.

А. ПРОЦЕДУРА ВЫБОРА ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Любая отрасль народного хозяйства в условиях рыночной экономики представляет собой синтез коммерческих и некоммерческих организаций, имеющих разнообразные цели, механизм хозяйствования и управления. В связи с этим при создании коммерческих и некоммерческих физкультурно-спортивных организаций используются различные технологии.

Поэтому в ходе первой операции в рамках рассматриваемой процедуры необходимо принять управленческое решение по следующему поводу: будет создаваемая физкультурно-спортивная организация коммерческой либо некоммерческой?

Коммерческие и некоммерческие физкультурно-спортивные организации потенциально могут создаваться в различных организационно-правовых формах.

Поэтому в ходе второй операции в рамках рассматриваемой процедуры необходимо принять управленческое решение по следующему поводу: в какой конкретно организационно-правовой форме будет создана физкультурно-спортивная организация?

Поэтому в ходе третьей операции в рамках рассматриваемой процедуры необходимо принять управленческое решение по следующему поводу: будет или нет физкультурно-спортивная организация (если принято решение о ее создании в форме общественного объединения) приобретать права юридического лица?

Б. ПРОЦЕДУРА ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Институционализация предполагает: 1) учреждение каких-либо новых общественных институтов, т.е. организацию общественной деятельности и социальных отношений, воплощающую в себе нормы экономической, политической, правовой, нравственной и т.п. жизни общества; 2) правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений.

Процедура институционализации физкультурно-спортивной организации включает 11 операций, осуществляемых учредителем, руководителем и ответственным за государственную регистрацию в параллельно-последовательном порядке: последовательно выполняются операции 1—7 и 11, а параллельно — операции 8-10.

Рассмотрим содержание операций более подробно на примере институционализации физкультурно-спортивной организации в форме общественного объединения.

Операция первая: формирование группы учредителей.

Операция вторая: разработка устава.

Операция третья: проведение общего собрания учредителей.

Операция четвертая: государственная регистрация.

Операция пятая: изготовление печати.

Операция шестая: постановка на учет в органе государственной статистики.

Операция седьмая: постановка на учет в налоговом органе.

Операции восьмая—десятая: постановка на учет во внебюджетных фондах.

Постановка общественного объединения на учет во внебюджетных фондах — Фонде обязательного медицинского страхования Российской Федерации, Пенсионном фонде Российской Федерации, Фонде социального страхования Российской Федерации,— осуществляется параллельно на основе подачи заявлений и комплекта документов

Операция двенадцатая: открытие расчетного счета.

В.ПРОЦЕДУРА ЛИЦЕНЗИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации среди прочих видов деятельности обязательному лицензированию подлежит деятельность негосударственных организаций и индивидуальных предпринимателей по оказанию физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг. Это связано с тем, что закон к лицензируемым видам деятельности относит те их виды, осуществление которых может повлечь за собой нанесение ущерба правам, законным интересам, нравственности, здоровью граждан и т.п. и регулирование которых не может осуществляться иными методами, кроме как лицензированием.

Процедура лицензирования деятельности по оказанию физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг включает следующие операции, выполняемые последовательно.

Операция первая: получение заключения органа Роспотребнадзора.

Операция вторая: получение заключения Госпожнадзора.

Операция третья: получение заключения отдела экспертизы, пред лицензионной подготовки и сертификации физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг.

Операция четвертая: получение лицензии на осуществление деятельности по оказанию физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг.

В выдаче лицензии может быть отказано только в следующих случаях: наличие в

документах, представленных соискателем лицензии, недостоверной или искаженной информации; несоответствие соискателя лицензии лицензионным требованиям и условиям.

Лицензия выдается на 3 года. Срок действия лицензии может быть продлен по заявлению лицензиата. В продлении срока действия лицензии может быть отказано в случае, если за время ее действия зафиксированы нарушения лицензионных требований.

ТЕМА 8: ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ

1. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ

Орган управления физической культурой и спортом представляет собой физкультурно-спортивную организацию (юридическое лицо), являющуюся в системе управления субъектом (управляющей подсистемой) и воздействующую на другие физкультурно-спортивные организации как объекты (управляемую подсистему).

Одной из специфических особенностей управления физической культурой и спортом является то, что его осуществляют в тесном взаимодействии государственные и общественные органы управления различного уровня и характера, в своей взаимосвязи и взаимозависимости, составляющие организационную структуру управления отраслью.

Закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (2007 г.) к субъектам управления физической культурой и спортом государственного характера относит федеральный орган исполнительной власти в области физической культуры и спорта, а также органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта и определяет их полномочия.

К полномочиям Российской Федерации в области физической культуры и спорта относятся (ст.6):

- 1) разработка и реализация государственной политики в области физической культуры и спорта, принятие и реализация программ развития физической культуры и спорта в Российской Федерации;
- 2) участие в организации мероприятий по подготовке спортивных сборных команд Российской Федерации к Олимпийским играм и другим международным спортивным соревнованиям и по участию в таких соревнованиях;
- 3) организация и проведение межрегиональных и всероссийских официальных физкультурных мероприятий;
- 4) участие в организации межрегиональных и всероссийских официальных спортивных мероприятий;
- 5) участие в организации на территории Российской Федерации Олимпийских игр, чемпионатов и кубков мира, чемпионатов и кубков Европы, Всемирных универсиад, иных международных спортивных соревнований с учетом требований, установленных соответствующими международными спортивными организациями;
- 6) организация и проведение всероссийских спортивных соревнований инвалидов и лиц ограниченными возможностями здоровья, международных спортивных соревнований указанных лиц, включая Паралимпийские игры и Сурдлимпийские игры, Всемирные специальные олимпийские игры, а также подготовка к таким спортивным

соревнованиям;

- 7) аккредитация общероссийских спортивных федераций;
- 8) организация подготовки и дополнительного профессионального образования кадров в области физической культуры и спорта;
- 9) организация разработки требований к спортивному инвентарю и оборудованию для использования в спортивных соревнованиях;
- 10) материально-техническое обеспечение, в том числе обеспечение спортивной экипировкой, финансовое, научно-методическое, медико-биологическое, медицинское и антидопинговое обеспечение спортивных сборных команд Российской Федерации;
- 11) организация проведения всероссийских смотров физической подготовки граждан допризывного и призывного возрастов к военной службе, разработка программ и методических рекомендаций по физической подготовке таких граждан;
- 12) осуществление пропаганды физической культуры, спорта и здорового образа жизни;
- 13) научно-методическое обеспечение в области физической культуры и спорта, а также организация издания научной, учебной и научно-популярной литературы по физической культуре и спорту;
- 14) организация строительства и реконструкции объектов спорта;
- 15) разработка и утверждение программ и учебных планов занятий физической культурой и спортом для различных групп населения;
- 16) подготовка военнослужащих и лиц, проходящих специальную службу, по военно-прикладным и служебно-прикладным видам спорта;
- 17) организация научных исследований в области физической культуры и спорта;
- 18) учреждение государственных наград Российской Федерации, иных наград и почетных званий, премий и других форм поощрения Российской Федерации в области физической культуры и спорта;
- 19) обеспечение общественного порядка и общественной безопасности при проведении официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий на объектах спорта;
- 20) содействие развитию детско-юношеского спорта, школьного спорта, студенческого спорта, массового спорта, спорта высших достижений и профессионального спорта; 20_1) организация разработки и утверждение федеральных стандартов спортивной подготовки; 20_2) осуществление контроля за соблюдением организациями, созданными Российской Федерацией и осуществляющими спортивную подготовку, федеральных стандартов спортивной подготовки в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- 21) иные установленные настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами полномочия.

Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта (ст.8) осуществляют:

- 1) определение основных задач и направлений развития физической культуры и спорта в субъектах Российской Федерации, принятие и реализация государственных региональных программ развития физической культуры и спорта и межмуниципальных

программ в области физической культуры и спорта;

2) учреждение почетных званий, наград, премий и иных форм поощрения в области физической культуры и спорта субъектов Российской Федерации;

3) организация и проведение региональных официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий и межмуниципальных официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий, а именно:

а) установление порядка проведения региональных официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий и межмуниципальных официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий на территориях субъектов Российской Федерации;

б) утверждение и реализация календарных планов официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий субъектов Российской Федерации; в) содействие обеспечению общественного порядка и общественной безопасности при проведении официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий на территориях субъектов Российской Федерации;

г) информационное обеспечение региональных и межмуниципальных официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий;

4) утверждение порядка формирования и обеспечение спортивных сборных команд субъектов Российской Федерации, а именно:

а) наделение статусом "Спортивная сборная команда субъекта Российской Федерации" коллективов по различным видам спорта, включенным во Всероссийский реестр видов спорта;

б) материально-техническое обеспечение, в том числе обеспечение спортивной экипировкой, финансовое, научно-методическое, медико-биологическое, медицинское и антидопинговое обеспечение спортивных сборных команд субъектов Российской Федерации;

в) обеспечение подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд субъектов Российской Федерации;

5) организация развития национальных видов спорта, в том числе установление порядка проведения спортивных мероприятий по национальным видам спорта, развивающимся в субъектах Российской Федерации;

6) присвоение спортивных разрядов и квалификационных категорий спортивных судей в порядке, установленном Положением о Единой всероссийской спортивной классификации и Положением о спортивных судьях;

7) реализация мер по развитию физической культуры и спорта инвалидов, лиц с ограниченными возможностями здоровья, адаптивной физической культуры и адаптивного спорта в субъектах Российской Федерации;

8) организация подготовки и дополнительного профессионального образования кадров в области физической культуры и спорта;

9) обеспечение деятельности региональных центров спортивной подготовки; 9_1) осуществление контроля за соблюдением организациями, созданными субъектами Российской Федерации и осуществляющими спортивную подготовку, а также организациями, находящимися на территориях субъектов Российской Федерации, созданными без участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований и осуществляющими спортивную подготовку,

федеральных стандартов спортивной подготовки в соответствии с законодательством Российской Федерации;

10) осуществление иных установленных в соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством субъектов Российской Федерации полномочий.

В целях решения вопросов местного значения по обеспечению условий для развития на территориях муниципальных образований физической культуры и массового спорта, организации проведения официальных физкультурных мероприятий, физкультурно-оздоровительных мероприятий и спортивных мероприятий муниципальных образований к полномочиям органов местного самоуправления относятся (ст.9):

1) определение основных задач и направлений развития физической культуры и спорта с учетом местных условий и возможностей, принятие и реализация местных программ развития физической культуры и спорта;

2) популяризация физической культуры и спорта среди различных групп населения;

3) организация проведения муниципальных официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий, а также организация физкультурно-спортивной работы по месту жительства граждан;

4) утверждение и реализация календарных планов физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий муниципальных образований;

5) организация медицинского обеспечения официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий муниципальных образований;

6) содействие обеспечению общественного порядка и общественной безопасности при проведении на территориях муниципальных образований официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий;

6_1) осуществление контроля за соблюдением организациями, созданными муниципальными образованиями и осуществляющими спортивную подготовку, федеральных стандартов спортивной подготовки в соответствии с законодательством Российской Федерации;

7) осуществление иных установленных в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставами муниципальных образований полномочий.

2. В субъектах Российской Федерации - городах федерального значения Москве и Санкт-Петербурге полномочия органов местного самоуправления внутригородских муниципальных образований в области физической культуры и спорта устанавливаются законами субъектов Российской Федерации - городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга.

2. ОБЩЕСТВЕННЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ

Закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» к субъектам управления физической культурой и спортом общественного характера относит Олимпийский комитет России, а также общероссийские физкультурно-спортивные объединения — общественные (общественно-государственные) физкультурно-спортивные общества, федерации (союзы, ассоциации) по видам спорта и др. (ст. 5),

определяя их компетенцию.

В соответствии со ст. 11 Закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (2007 г.) Олимпийский комитет России:

- 1) пропагандирует в Российской Федерации принципы олимпийского движения, способствует развитию спорта высших достижений и массового спорта;
- 2) представляет в соответствии с Олимпийской хартией Международного олимпийского комитета Российской Федерации на Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых под патронажем Международного олимпийского комитета;
- 3) утверждает состав олимпийской делегации Российской Федерации и направляет ее для участия в Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых под патронажем Международного олимпийского комитета;
- 4) обеспечивает спортивную экипировку, проезд, проживание и страхование членов олимпийской делегации Российской Федерации на Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых под патронажем Международного олимпийского комитета;
- 5) утверждает официальную спортивную форму и спортивную экипировку членов олимпийской делегации Российской Федерации;
- 6) участвует в разработке и осуществлении мер, направленных на обеспечение необходимого уровня подготовки российских спортсменов для участия в Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых под патронажем Международного олимпийского комитета;
- 7) определяет город Российской Федерации, который вправе подать в Международный олимпийский комитет заявку на проведение Олимпийских игр;
- 8) осуществляет иные права в соответствии с Олимпийской хартией Международного олимпийского комитета и своим уставом, в том числе право на участие в обеспечении подготовки российских спортсменов для участия в Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых под патронажем Международного олимпийского комитета.

В настоящее время в России действуют такие общественные (общественно-государственные) физкультурно-спортивные общества, как:

- 1. «Юность России» – общественно-государственное физкультурно-спортивное объединение
- 2. Всероссийское физкультурно-спортивное общество «Динамо» - общественно-государственное объединение
- 3. Физкультурно-спортивное общество профсоюзов «Россия» - общероссийская общественная организация
- 4. Российское физкультурно-спортивное общество «Спартак» - общероссийская общественная организация

- 5. Российская оборонная спортивно-техническая организация РОСТО (ДОСААФ) -общероссийская общественно-государственная организация
- 6. Профессиональный союз работников физической культуры, спорта и туризма Российской Федерации – общественное объединение
- 7. Российский союз спортсменов – общероссийская общественная организация
- 8. Российский студенческий спортивный союз – общероссийская общественная организация
- 9. Конфедерация спортивных организаций России – Союз общественных объединений
- 10. Российское физкультурно-спортивное общество “Атом-спорт” – общественная организация
- 11. Всероссийское объединение представителей спортивных школ – общероссийская общественная организация
- 12. Всероссийская ассоциация армейского спорта – общероссийская физкультурно-спортивная общественная организация
- 13. Всероссийское добровольное общество «Спортивная Россия» - общероссийская общественная организация
- 14. Комитет национальных и неолимпийских видов спорта России – общероссийская общественная организация
- 15. Всероссийская федерация школьного спорта – общероссийская общественная физкультурно-спортивная организация
- 16. Российская ассоциация спортивных сооружений – общероссийская физкультурно-спортивная общественная организация

Компетенция и задачи общественных (общественно-государственных) физкультурно- спортивных обществ закреплены в их уставах.

В настоящее время в России культивируется более 160 видов спорта, функционированием и развитием которых управляют федерации (ассоциации, союзы) по видам спорта.

Компетенция и задачи федераций (ассоциаций, союзов) по видам спорта закреплены в их уставах.

Кроме федераций (ассоциаций, союзов) по видам спорта определенную роль в управлении физической культурой и спортом играют федерации (ассоциации, союзы) обще спортивного характера, к которым относятся:

- 1. Федерация спортивных журналистов России – общероссийская общественная организация
- 2. Федерация физической культуры и спорта инвалидов России с поражением опорно-двигательного аппарата – общероссийский союз общественных организаций

- 3. Федерация спорта слепых – общероссийская общественная физкультурно-спортивная организация
- 4. Общероссийская спортивная Федерация спорта глухих – общероссийская общественная организация инвалидов
- 5. Российская ассоциация по спортивной медицине и реабилитации больных и инвалидов – общероссийская общественная организация

3. ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Одной из организаций, предоставляющих физкультурно-спортивные услуги детям и молодежи, являются спортивные клубы физической культуры и спорта (обобщенное название, характеризующее самые разнообразные организации), функционирующие в образовательных организациях.

В настоящее время спортивные клубы физической культуры и спорта общеобразовательных организаций и часть клубов среднего профессионального образования функционируют в структуре Российской физкультурно-спортивной организации «Юность России», а большая часть клубов среднего профессионального образования и высших учебных заведений — в структуре Российского студенческого спортивного союза.

С точки зрения теории и практики менеджмента (управления) основу развития клубов физической культуры и спорта в образовательных организациях и вовлечения в их деятельность детей и молодежи составляют следующие концептуальные положения.

Спортивные клубы образовательных организаций призваны активно содействовать обеспечению конституционных прав детей и молодежи на сохранение и укрепление здоровья, физическое совершенствование, реализацию способностей, наклонностей и интересов в сфере физической культуры и спорта, а также организации здорового досуга детей и молодежи средствами физической культуры и спорта, воспитанию у них гражданственности, патриотизма, культуры общения, развитию творческих, эстетических и других духовных качеств.

Главная задача спортивных клубов образовательных организаций состоит в привлечении к систематическим занятиям физическими упражнениями и видами спорта, туризмом во внеучебное время всех занимающихся, в повышении уровня организации и качества массовой физкультурно-оздоровительной и спортивной работы и на этой основе укреплении здоровья, обеспечении активного досуга, оптимальной физической подготовленности учащихся.

С определенной долей условности спортивные клубы образовательных организаций можно классифицировать следующим образом.

По **типам** спортивные клубы образовательных организаций подразделяются (в соответствии с типом образовательной организации и возрастом обучающихся):

на *детско-подростковые спортивные клубы*, которые создаются на базе одной или нескольких общеобразовательных организаций. Членами этих клубов могут быть учащиеся, начиная с 8-летнего возраста;

подростковые спортивные клубы, организуемые на базе одного или нескольких организаций среднего профессионального образования. Членами клубов этого типа могут

стать учащиеся, начиная с 14-летнего возраста;

юношеские спортивные клубы, создаваемые на базе высшего учебного заведения.

Членами данных клубов могут быть студенты, начиная с 18-летнего возраста.

По **видам** спортивные клубы образовательных организаций могут быть классифицированы (в соответствии с направлениями и преимущественным содержанием их работы):

на *физкультурно-спортивные клубы*, организующие физкультурно-оздоровительные мероприятия в режиме учебного дня, работу физкультурно-оздоровительных групп и спортивных секций во внеучебное время, массовые физкультурно-спортивные и агитационно-пропагандистские мероприятия во внеучебное время, в том числе в выходные и праздничные дни;

спортивные клубы, основным направлением деятельности которых является организация спортивной работы во внеучебное время по одному или нескольким видам спорта;

спортивно-технические клубы, которые призваны организовывать работу по спортивно-техническим и военно-прикладным видам спорта.

4. ОРГАНИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Законом Российской Федерации «Об образовании» (2013г.) к системе образовательных организаций кроме дошкольных, общеобразовательных, среднего и высшего профессионального образования и т.д. отнесены организации дополнительного образования детей. Организация дополнительного образования - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам (ст.23 ФЗ «Об образовании в РФ»).

Дополнительное образование детей (ст.75) направлено на формирование и развитие творческих способностей детей, удовлетворение их индивидуальных потребностей в интеллектуальном, нравственном и физическом совершенствовании, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья, а также на организацию их свободного времени. Дополнительное образование детей обеспечивает их адаптацию к жизни в обществе, профессиональную ориентацию, а также выявление и поддержку детей, проявивших выдающиеся способности. Дополнительные общеобразовательные программы для детей должны учитывать возрастные и индивидуальные особенности детей. Дополнительные общеобразовательные программы подразделяются на общеразвивающие и предпрофессиональные программы.

Дополнительные общеразвивающие программы реализуются как для детей, так и для взрослых. Дополнительные предпрофессиональные программы в сфере искусств, физической культуры и спорта реализуются для детей. К освоению дополнительных общеобразовательных программ допускаются любые лица без предъявления требований к уровню образования, если иное не обусловлено спецификой реализуемой образовательной программы. Содержание дополнительных общеразвивающих программ и сроки обучения по ним определяются образовательной программой, разработанной и утвержденной организацией, осуществляющей образовательную деятельность. Содержание дополнительных предпрофессиональных программ определяется образовательной

программой, разработанной и утвержденной организацией, осуществляющей образовательную деятельность, в соответствии с федеральными государственными требованиями.

Дополнительные общеобразовательные программы в области физической культуры и спорта включают в себя:

1) дополнительные общеразвивающие программы в области физической культуры и спорта, которые направлены на физическое воспитание личности, выявление одаренных детей, получение ими начальных знаний о физической культуре и спорте (программы физического воспитания и физкультурно-оздоровительные программы);

2) дополнительные предпрофессиональные программы в области физической культуры и спорта, которые направлены на отбор одаренных детей, создание условий для их физического воспитания и физического развития, получение ими начальных знаний, умений, навыков в области физической культуры и спорта (в том числе избранного вида спорта) и подготовку к освоению этапов спортивной подготовки.

К минимуму содержания, структуре, условиям реализации дополнительных предпрофессиональных программ в области физической культуры и спорта и к срокам обучения по этим программам федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере физической культуры и спорта, по согласованию с федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования, устанавливаются федеральные государственные требования. Указанные федеральные государственные требования должны учитывать требования федеральных стандартов спортивной подготовки.

Прием на обучение по дополнительным предпрофессиональным программам в области физической культуры и спорта проводится на основании результатов индивидуального отбора, проводимого в целях выявления лиц, имеющих необходимые для освоения соответствующей образовательной программы способности в области физической культуры и спорта, в порядке, установленном федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере физической культуры и спорта, по согласованию с федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования. В структуре образовательных организаций, реализующих интегрированные образовательные программы в области физической культуры и спорта, могут создаваться интернаты для проживания лиц, обучающихся по этим программам (ст.84).

ТЕМА 9: ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ СПОРТИВНОГО СОРЕВНОВАНИЯ И МАССОВОГО ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОГО МЕРОПРИЯТИЯ

1. Понятие «спортивные соревнования», их классификация, функции, принципы

Спортивные соревнования представляют собой различные по характеру деятельности, масштабу, целям специально организованные мероприятия, участники

которых в ходе неантагонистического соперничества в строго регламентированных условиях борются за первенство, достижение определенного результата, сравнивают свои уровень подготовленности в каком-либо виде спорта, спортивной дисциплине.

С точки зрения менеджмента при организации и планировании спортивных соревнований необходимо учитывать ряд важных обстоятельств.

Во-первых, многообразные спортивные соревнования классифицируются с использованием ряда оснований:

1. По целям и месту в системе спортивной подготовки выделяют *квалификационные* (цель

— выполнение соответствующих спортивных нормативов для присвоения разрядов и званий или для допуска к соревнованиям более крупного масштаба), *контрольные* (цель — определение готовности к главным стартам), *отборочные* (цель — отбор спортсменов в команду), *подводящие* (цель — подготовка к другим, более ответственным соревнованиям), *показательные* (цель — не выявление победителей, а демонстрация возможностей спортсменов, достоинств вида спорта) и другие спортивные соревнования.

2. По способу определения победителя спортивные соревнования могут быть *командными* (результаты отдельных участников засчитываются только команде), *лично-командными* (подводятся итоги выступления отдельных команд и личного первенства среди всех участников) и *личными* (разыгрывается только личное первенство).

3. По масштабу спортивные соревнования подразделяются на *международные*, *национальные*, *региональные*, *отдельной физкультурно-спортивной организации* и т.д.

4. По форме организации спортивные соревнования могут быть *очными* (команды или спортсмены вступают в непосредственный контакт) и *заочными* (команды или спортсмены соревнуются в различных городах, странах и т.д.) и др.

Во-вторых, спортивные соревнования выполняют **два вида функций** — «**внутренние**» и «**внешние**».

«**Внутренние**» функции спортивного соревнования определяются его основным продуктом — результатом. Поэтому центральным моментом является определение иерархии мест соревнующихся соперников — спортсменов и команд.

К числу «**внешних**» функций спортивного соревнования обычно относят нравственно-регулятивную, гедонистическую и коммуникативную функции, функцию отдыха и развлечения.

При реализации «внутренних» функций наиболее важное значение приобретают связи участников спортивных соревнований по таким каналам, как «спортсмен <-> спортсмен» и «спортсмен <-> судья», а при реализации «внешних» функций — «спортсмен <-> зритель» и «зритель <-> зритель».

В-третьих, система проведения спортивных соревнований должна строиться на основе использования следующих принципов:

* **принцип командного зачета** предусматривает проведение зачета и определение победителей по результатам выступления команды, а не только отдельных спортсменов.

* **иерархичность** — соподчиненность соревнований различного уровня, согласованность сроков проведения соревнований с календарем, а также основными положениями регламента вышестоящих спортивных организаций (в международном

масштабе приоритет имеют документы Международного олимпийского комитета и Международных спортивных федераций. Именно к ним "подстраиваются" календари и условия национальных чемпионатов; общенациональные же мероприятия определяют сроки и условия региональных и местных соревнований;

* **комплексность соревнований** — объединение состязаний по нескольким видам спорта в рамках проводимого одновременно и в одном месте (географическом пункте) комплексного спортивного мероприятия, прототипом которого являются Олимпийские игры и Спартакиады.

* **перспективность** развития вида спорта и вовлечение в ряды его функционеров новых членов и любителей;

* **преемственность** традиций спорта; возрастания (а некоторых случаях снижения) требований (спортивно-технических результатов) к участникам в зависимости от уровня, масштаба и специфического назначения и возраста участников соревнований;

* **гуманизация** взаимоотношений между участниками соревнований;

* **экономическая эффективность** проводимых соревнований *{если отечественные массовые спартакиады были невообразимо затраточными, то проведенные в последнее десятилетие Олимпийские игры приносили их организаторам прибыль за счет тщательно спланированного и осуществленного маркетинга, включавшего наряду с традиционными коммерческими мероприятиями даже такие, как оплата на участие в эстафете Олимпийского огня и т.п.)}*

* **социально-педагогическое** гуманистическое воздействие на массовую аудиторию зрителей спортивных соревнований и стимулирование этического поведения в соответствии с принципами "честной игры";

* **открытость и демократичность** условий участия в соревнованиях, допуск к соревнованиям всех желающих, обладающих необходимой физической и специальной спортивной подготовкой, соответствующих указанным в положении о соревновании требованиям к комплектованию команд и допуска спортсменов к стартам; отсутствие дискриминации участников по каким-либо, не имеющим к спорту отношения, поводам и предложениям;

* **рациональная оптимизация организации** — проводящей и (или) участвующей. Соревнования — это своеобразное "контрольное предъявление" "изготавливаемой продукции", при котором "продукт" проходит "испытание на прочность", тестирование качества учебно-тренировочного процесса и спортивного совершенствования. Соревнование как смотр-конкурс выявляет достоинства и недостатки организации, выставляющей на состязательный конкурс своих представителей-спортсменов, аккумулирующих идеи и творческие усилия тренеров, менеджеров, коллег. По итогам соревнований, на основе анализа и компетентных выводов организация совершенствует свою структуру и деятельность;

* **формирование и утверждение положительного общественного мнения** в отношении спорта и участников соревнований, о самих соревнованиях (что особенно важно, если они проводятся традиционно).

В-четвертых, средствами организационно-педагогической регламентации спортивных соревнований являются Единый календарный план физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий (календарный план спортивных соревнований), положение или регламент о спортивном соревновании, правила спортивных соревнований, сценарии и др. Большинство современных спортивных

соревнований регламентированы международными принятыми правилами, которые соблюдаются национальными федерациями по видам спорта, местными спортивными организациями, спортсменами и прочими участниками соревнований, что делает их несомненным и важным компонентом культуры общества. Соревнования являются главной специальной целью спортивной деятельности, смысловой сутью спорта. Условия проведения спортивных соревнований, системы зачета - это мощнейшие рычаги, при помощи которых можно эффективно управлять не только системой спортивных соревнований, но и развитием спорта вообще.

2. СУДЕЙСКАЯ КОЛЛЕГИЯ - МЕНЕДЖМЕНТ СОРЕВНОВАНИЯ

Судейская коллегия соревнований представляет собой группу непосредственного управления, **менеджмент** данного мероприятия и обычно состоит из главной судейской коллегии, судейских бригад, секретариата, вспомогательного судейского персонала, технической службы (просмотровой комиссии, апелляционного жюри, инспектора). Возглавляет судейскую коллегия главный судья. В составе главной судейской коллегии (ГСК.) кроме главного судьи на больших соревнованиях должно быть 3—4 его заместителя и главный секретарь. На правах заместителя главного судьи в состав главной судейской коллегии входит врач.

Главный судья является руководителем соревнований и обеспечивает их проведение в соответствии с правилами соревнований и Положением о соревнованиях, программой и распоряжением, приказом проводящей организации о проведении соревнования. ГЛАВНЫЙ судья обязан руководствоваться этими официальными, документами в своей работе.

Он комплектует судейскую коллегия. Состав главной судейской коллегии, а также количество местных и иногородних судей определяет вышестоящая проводящая организация. Комплектование главной судейской коллегии заканчивается не позднее, чем за месяц до начала соревнований, а республиканских - не позднее 3 месяцев.

На главную судейскую коллегия ложится ответственность за нормативно-правовое и организационное обеспечение соревнований.

Главный судья обязан:

- 1- квалифицированно осуществлять руководство, добиваясь четкости в работе судей, представителей команд и проведения соревнований строго по программе, правилам и положению о соревнованиях. Если имеются какие-либо отклонения от официально установленных требований в работе судей или в поведении участников и представителей команд, в работе обслуживающего персонала спортивных сооружений, он обязан принять срочные меры по устранению таких отклонений и недостатков;
- 2- проводить заседания судейской коллегии совместно с представителями команд перед началом и после соревнований, перед началом и окончанием каждого вида программы, для решения и утверждения результатов соревнований, а также по ходу соревнований, если в этом есть необходимость;
- 3- рассматривать заявления (протесты) представителей команд и принимать по ним решения;
- 4- принимать участие в подборе судей, из них производить назначение главного секретаря, заместителей, назначать старших судей в судейских бригадах, а также проводить инструктаж;
- 5- заблаговременно проверить подготовленные спортивные сооружения, места проведения, оборудование, инвентарь. При необходимости принять меры по устранению

недостатков. Особо тщательно проверить подготовленность секретариата.

Главный судья имеет право:

I - отменить и перенести начало соревнований, прекратить дальнейшее проведение и сделать временный перерыв, в следующих случаях:

А) спортивное сооружение, оборудование и инвентарь окажутся непригодными; Б) в случае неблагоприятных погодных-метеорологических условий;

В) в случае возникновения условий, угрожающих состоянию здоровья спортсменов зрителей;

2 - отстранять от судейства или перенести на другую должность судей, не справляющихся со своими обязанностями;

3 - удалить представителя с места проведения соревнований, если его поведение мешает проведению соревнований;

4 - сделать корректировку в программе соревнований, если в этом возникла необходимость;

5 - задержать объявление результата соревнований для дополнительного выяснения и окончательного решения, если судьями или участниками допущены нарушения правил, при этом могут присутствовать кроме судей, непосредственно занятых в судействе данных соревнований, и представители команд. Отменить неправильные решения судей; в исключительных случаях может (временно) покинуть место проведения соревнований и поручить одному из своих заместителей выполнять обязанности главного судьи. Давать оценку работе судей.

Перед соревнованием главный судья проводит одно или несколько совещаний представителей, на которых объявляется окончательный график соревнований (более подробный, внутренний), проводится жеребьевка, подробно разбирается церемония торжественного открытия и закрытия соревнований, рассматриваются отдельные вопросы программы и правил соревнований. Для более четкой работы в судействе главный судья подготавливает план работы главной судейской коллегии.

Главному судье непосредственно подчиняется главный секретарь соревнований, на котором лежит нормативно-правовое оформление всего хода проведения соревнований. Главный секретарь в соответствии с масштабами данного соревнования подбирает состав секретариата и распределение обязанностей. Секретариат подготавливает протоколы соревнований, производит подсчет между участниками и командами, выявляет победителей и призеров, готовит материалы для информации о ходе соревнований. В секретариате проверяют правильность заполнения протоколов судьями, вписывают результаты соревнований в таблицы, осуществляют связь с представителями средств массовой информации. Секретариат готовит информационный материал для занесения в компьютер.

Заместители главного судьи

На должность заместителей рекомендуется выдвигать компетентных, профессиональных судей, обладающих хорошими организаторскими способностями.

Существенным фактором в организации и проведении соревнований имеет правильное распределение работы между главным судьей и его заместителями. При распределении обязанностей "Главный судья закрепляет своих заместителей по направлениям деятельности: заместитель по общим вопросам; по материально-хозяйственной службе; по информации и пропаганде; по кадрам; медицинскому

обеспечению и другим направлениям и вопросам в зависимости от масштаба соревнований.

Заместитель по общим вопросам является первым заместителем главного судьи и исполняет его обязанности, когда главный судья отсутствует. Основная задача этого заместителя — связь с оргкомитетом и контроль за ходом подготовки и проведением соревнований.

Заместитель по материально-хозяйственной службе держит на контроле график работы транспорта, размещения, питания, обеспечение инвентарем и оборудованием, оказывает помощь в организации торжественного открытия и закрытия соревнований.

Заместитель главного судьи по кадрам обеспечивает подбор и расстановку судей по бригадам, вместе со старшими судьями определяет численность судейского персонала в бригадах, секретариате, осуществляет контроль за бытовыми условиями и питанием судей. Докладывает главному судье о месте сбора судей, сроках их отъезда.

Заместитель по информации и пропаганде отвечает за связь с представителями средств массовой информации и информацию, которая исходит по данным соревнованиям, информацию, которая озвучивается судьей-информатором, наглядную информацию, которая вывешивается на информационных стендах, афиши, рекламу, программы, буклеты, наглядную атрибутику и другие атрибуты, пропагандирующие соревнования.

Заместитель главного судьи по медицинскому обслуживанию докладывает на заседании судейской коллегии о допуске участников к соревнованиям и другие врачебные и санитарно-гигиенические вопросы. Осуществляет на соревнованиях медицинское наблюдение за участниками, при необходимости оказывает медицинскую помощь. В случае невозможности участником продолжать соревнования из-за травмы, болезни, ставит вопрос перед главной судейской коллегией о снятии с соревнований (если это угрожает состоянию здоровья спортсменов). Следит за соблюдением санитарно-гигиенических требований на местах проведения соревнований, на местах размещения участников и в пунктах питания. По окончании соревнований предоставляет главному судье отчет о результатах своей работы с указанием в нем имеющихся случаев заболеваний, травм с выводами и предложениями.

Старший судья фактически выполняет роль менеджера по проекту и руководит группой- бригадой специалистов-судей. До начала соревнований он знакомит свою бригаду с конкретным менеджмент проектом предстоящей совместной деятельности — графиком соревнований и порядком работы бригады, с правилами соревнований, положением и пунктами этих документов, имеющих отношение к судейству данных соревнований, а также со специальными указаниями главной судейской коллегии. После решения организационных вопросов судьи устанавливают единую позицию в трактовке и соблюдении правил соревнований.

Старший судья обязан:

- * организовать соревнования со своей бригадой в строгом соответствии с правилами соревнований;
- * до начала соревнований провести дополнительный инструктаж судей, проверить состояние мест соревнований, оборудования и инвентаря и при обнаружении недостатков принять срочные меры к их устранению;
- * осуществлять руководство работой судейской бригады и следить за точным

соблюдением правил соревнований участниками и судьями;

- * своевременно получить необходимую документацию и протоколы у главного секретаря;

- * проверить спортивную форму участников соревнований;

- * обеспечить своевременное начало и окончание соревнований;

- * оценивать работу членов своей судейской бригады;

- * решать спорные вопросы, если они возникают по ходу соревнований.

Старший судья **имеет право:**

- * отстранить временно от работы судей, не справляющихся со своими обязанностями, до согласования решения с главным судьей;

- * снять с соревнований участников, если они нарушают правила соревнований, об этом немедленно доложить главному судье или одному из его заместителей;

* для решения спорных вопросов, возникающих в ходе соревнований, провести заседание судейской бригады с приглашением представителей команд или без них, или передать решение спорного вопроса главному судье.

Судья по информации — связующее звено между спортсменами, зрителями, судьями, он отвечает за своевременное оглашение через микрофон результатов соревнований.

Непосредственную работу по проведению соревнований ведет оперативный управленческий персонал, судьи в бригадах, судья по награждению, судья при участниках, судья по инвентарю и оборудованию, комендант соревнований, врач соревнований.

Каждое соревнование должно иметь свое краткое логическое завершение — отчет главного судьи. По окончании соревнований проводится **заседание** главной судейской коллегии вместе с представителями **по утверждению результатов**.

Главный судья должен устроить разбор судейства, сначала он дает оценку в целом проведения соревнования, а затем переходит к оценке работы отдельных судейских бригад. При этом следует остановиться не только на отрицательных, но и на положительных сторонах их деятельности. Аналитический разбор идет также в отношении главной судейской коллегии и старших судей.

3. МАССОВЫЕ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

В формировании и внедрении в общественное сознание идеи здорового образа жизни, в пропаганде и популяризации физической культуры и спорта важную роль играют массовые физкультурно-спортивные праздники и, конкурсы, массовые соревнования, организуемые и проводимые в местах и зонах отдыха населения, с привлечением большого числа зрителей. В зависимости от характера и направленности этих мероприятий, от их популярности, к участию в празднике, соревновании привлекаются соответствующие контингенты населения.

Массовые физкультурно-спортивные мероприятия — праздники, соревнования, являясь средством активного оздоровительного отдыха, призваны решать социальные и социально-педагогические задачи. В их ряду:

- * пропаганда физической культуры и спорта, которая обеспечивается наглядностью, гласностью, соответствующим оформлением мест проведения массового мероприятия, своевременной информацией о ходе, сущности и итогах мероприятия;

- * реклама форм и видов физкультурно-оздоровительных мероприятий, организаций, предприятий и учреждений, предоставляющих физкультурно-спортивные услуги и товары,

- * популяризация здорового образа жизни;

- * гуманистическое и патриотическое воспитание, которое осуществляется в процессе проведения массовых мероприятий, посвященных памятным датам и гражданским событиям;

- * повышение коммуникабельности людей, чему способствует совместная подготовка и участие в праздниках и соревнованиях;

- * организационное укрепление коллектива физической культуры (группы, спортклуба, спортивные секции и т.п.), которое достигается в ходе комплектования команд, подготовки к мероприятию, выбора организаторов, капитанов команд и т.д.;

- * демонстрация достижений лучших групп и обмен опытом работы любителей спорта;

- * предоставление новичкам возможности попробовать свои силы, приобщиться к спорту и др.

Массовые физкультурно-спортивные мероприятия - праздники, конкурсы, соревнования должны проводиться—в соответствии с основными принципами:

1 Соответствие организации мероприятия их задачам. *Это значит, что характер, содержание, место и время проведения должны выбираться так чтобы они наиболее полно позволяли решить главную задачу.*

2. Доступность мероприятий по времени и месту проведения. *Этот организационный принцип требует обязательного учета таких факторов, как режим работы участников, транспорт, погодные условия и др.*

3. Посильность упражнений, заданий, т.е. всей программы соревнований, праздника, конкурса, для людей различного возраста, пола, физической подготовленности по нагрузке, сложности, продолжительности и т.п.

4. Безопасность участников, зрителей, судей. *Для этих целей должно быть обеспечено медицинское обслуживание, заблаговременно проведен подбор упражнений, инвентаря, сделано ограждение площадок для игр, плавания и др.*

5. Зрелищность, наглядность, эстетичность, воспитывающий характер праздников, конкурсов, соревнований.

Организацию массового физкультурно-спортивного мероприятия обычно осуществляет организационный комитет (Оргкомитет), создаваемый из представителей организаций, задействованных в подготовке данного мероприятия. Составленный сводный план предусматривает: общий замысел праздника, его тематика, основные и второстепенные мероприятия, длительность в целом и отдельных частей, характер и процедура открытия и закрытия, число зрителей, сроки и ответственные за выполнение плана, смета расходов, план проведения организационных заседаний и распределение обязанностей среди членов оргкомитета и др.

Следующий этап — технологическо-оперативный, который включает составление Положения, определение судейской бригады, главного судьи, секретаря, программы массовых мероприятий, составление и утверждение сценария мероприятия.

Сценарий — это литературно-режиссерская разработка содержания мероприятия. Обычно сценарий в строгой последовательности и взаимосвязи излагает все, что будет происходить на массовом мероприятии, раскрывает тему следующих

друг за другом элементов действия, показывает переходы от одной части к другой, примерное направление всех публицистических и пропагандирующих физическую культуру и здоровый образ жизни выступлений, предусматривает средства повышения активности участников, специальное оборудование мест действия, музыкальное сопровождение.

4.ОРГАНИЗАЦИЯ МАССОВОГО ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОГО МЕРОПРИЯТИЯ

Одной из организационных форм физкультурно-спортивного движения является массовое физкультурно-спортивное мероприятие.

В соответствии со ст.20 Закона «О физической культуре и спорте в РФ» организаторы физкультурных мероприятий или спортивных мероприятий определяют условия их проведения, несут ответственность за их организацию и проведение, имеют право приостанавливать такие мероприятия, изменять время их проведения, прекращать такие мероприятия и утверждать их итоги.

Организаторам физкультурного мероприятия или спортивного мероприятия принадлежат исключительные права на использование наименования такого мероприятия и его символики. Права на размещение рекламы товаров, работ и услуг вместе проведения физкультурного мероприятия или спортивного мероприятия принадлежат исключительно организаторам такого мероприятия. Права на определение производителей спортивной экипировки, спортивного оборудования и инвентаря, используемых на физкультурном мероприятии или спортивном мероприятии, принадлежат исключительно организаторам такого мероприятия.

Использование третьими лицами наименований физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий, образованных на их основе словосочетаний и символики указанных мероприятий осуществляется на основании соглашений, заключаемых в письменной форме с организаторами физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий, за исключением случаев использования таких наименований, образованных на их основе словосочетаний и символики в информационных целях либо в связи с осуществлением этих прав третьими лицами, являющимися приобретателями прав на освещение в средствах массовой информации физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий. В средствах массовой информации должны использоваться утвержденные организаторами точные и неискаженные наименования физкультурных мероприятий или спортивных мероприятий, при этом такие наименования рекламой не являются.

Организаторам физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий принадлежат исключительные права на их освещение посредством трансляции изображения и (или) звука мероприятий любыми способами и (или) с помощью любых технологий, а также посредством осуществления записи указанной трансляции и (или) фотосъемки мероприятий. Права на освещение физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий могут быть использованы третьими лицами только на основании разрешений организаторов физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий или соглашений в письменной форме о приобретении третьими лицами этих прав у организаторов таких мероприятий.

Организация и проведение физкультурного мероприятия или спортивного соревнования осуществляются в соответствии с положением (регламентом) о таком физкультурном мероприятии или таком спортивном соревновании, утверждаемым его организаторами.

ТЕМА 10: СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ, ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

1.МНОГОУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Основные принципы и направления структуры и содержания высшего профессионального образования предусматривают:

1. Самодостаточность системы высшего образования по обеспечению научного, технического и культурного развития страны.
2. Совершенствования многоуровневой системы образования, формирование образовательных программ различной направленности и деятельности.
3. Усиление фундаментального образования.
4. Расширение академических свобод вузов в вопросах формирования содержания образовательных программ.
5. Обеспечение преемственности обновленных федеральных государственных образовательных стандартов по отношению к действующим.
6. Повышение экономической эффективности системы высшего профессионального образования
7. Учет мировых тенденций развития образовательных систем и обеспечение мобильности выпускников высшей школы на рынке интеллектуального труда.

В настоящее время система высшего образования в России осуществила переход на существующую в Европе двухуровневую систему подготовки профессионалов с высшим образованием, которая состоит из бакалавриата и магистратуры.

«Бакалавриат» – базовый уровень высшего образования (1-я ступень обучения). Срок обучения на ступени бакалавриат составляет 4 года и носит практико-ориентированный характер. По окончании обучения данной образовательной программы, выпускнику вуза выдается диплом о высшем профессиональном образовании и присваивается степень «бакалавр». Другими словами, бакалавр – это выпускник вуза, получивший фундаментальную подготовку по определенному направлению без узкой специализации. Профессионал с высшим образованием по ступени бакалавриат вправе занимать все те должности, для которых квалификационными требованиями предусмотрено наличие высшего образования. «Магистратура» – более высокий уровень высшего образования (2-я ступень обучения). Срок обучения на ступени магистратура составляет 2 года и проходит после окончания бакалавриата. Обучение направлено на более глубокое освоение теоретических аспектов направления подготовки профессионала с высшим образованием и ориентирует обучаемого на научно-исследовательскую деятельность по выбранному направлению. По окончании обучения данной образовательной программы, выпускнику вуза выдается диплом о высшем профессиональном образовании и присваивается степень «магистр».

Федеральные государственные образовательные стандарты должны - обеспечивать сохранение единого образовательного пространства России; предоставлять

субъектам образовательной деятельности широкое правовое поле для формирования индивидуальных образовательных программ, свободы преподавания, обучения.

Виды профессиональной деятельности, к которым готовятся выпускники, освоившие программу бакалавриата: педагогическая; тренерская; рекреационная; организационно-управленческая; научно-исследовательская; культурно-просветительская.

При разработке и реализации программы бакалавриата организация ориентируется на конкретный вид (виды) профессиональной деятельности, к которому (которым) готовится бакалавр, исходя из потребностей рынка труда, научно-исследовательских и материально-технических ресурсов организации.

Программа бакалавриата формируется организацией в зависимости от видов учебной деятельности и требований к результатам освоения образовательной программы: ориентированной на научно-исследовательский и (или) педагогический вид (виды) профессиональной деятельности как основной (основные) (далее - программа академического бакалавриата); ориентированной на практико-ориентированный, прикладной вид (виды) профессиональной деятельности как основной (основные) (далее - программа прикладного бакалавриата).

Выпускник, освоивший программу бакалавриата, в соответствии с видом (видами) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа бакалавриата, должен быть готов решать следующие профессиональные задачи:

педагогическая деятельность:

способствовать социализации, формированию общей культуры личности обучающихся средствами физической культуры в процессе физкультурно-спортивных занятий, ее приобщению к общечеловеческим ценностям и здоровому образу жизни;

решать педагогические задачи в рамках общеобразовательных и профессиональных образовательных организаций, ориентированные на анализ научной и научно-практической литературы, обобщение практики в области физической культуры и образования;

осуществлять обучение и воспитание обучающихся в процессе занятий;

определять содержание обучения в рамках учебных планов, с учетом результатов оценивания физического и функционального состояния учащихся;

обеспечивать уровень подготовленности обучающихся, соответствующий требованиям

федеральных государственных образовательных стандартов, обеспечивать необходимый запас знаний, двигательных умений и навыков, а также достаточный уровень физической подготовленности учащихся для сохранения и укрепления их здоровья и трудовой деятельности;

участвовать в деятельности методических комиссий и в других формах методической работы;

осуществлять сотрудничество с обучающимися, педагогами, родителями (лицами, их заменяющими);

тренерская деятельность:

способствовать формированию личности обучающихся в процессе занятий избранным видом спорта, ее приобщению к общечеловеческим ценностям, здоровому образу жизни, моральным принципам честной спортивной конкуренции;

осуществлять свою профессиональную деятельность, руководствуясь Конституцией РФ, законами РФ и нормативными документами органов управления образованием, физической культурой и спортом, нормативно-правовыми актами в сфере образования, физической культуры и спорта;

организовывать работу малых коллективов исполнителей;

работать с финансово-хозяйственной документацией в сфере физической культуры и спорта;

соблюдать правила и нормы охраны труда, техники безопасности, обеспечивать охрану жизни и здоровья обучающихся в процессе занятий;

научно-исследовательская деятельность:

выявлять актуальные вопросы в сфере физической культуры и спорта;

проводить научные исследования по определению эффективности различных видов деятельности в сфере физической культуры и спорта с использованием опробованных методик;

осуществлять научный анализ, обобщение и оформление результатов исследований; использовать информационные технологии для планирования и коррекции процессов профессиональной деятельности, контроля состояния обучающихся, обработки результатов исследований, решения других практических задач;

культурно-просветительская деятельность:

анализировать и обобщать важные проблемы современного развития физической культуры и спорта с использованием средств массовой информации; проводить пропагандистские и информационные кампании по вопросам влияния занятий физической культурой на укрепление здоровья, поддержание работоспособности, активного долголетия, привлечения детей и молодежи к занятиям спортом.

2. ОБЩАЯ СТРУКТУРА ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Любая профессиональная деятельность подчиняется правилам, принципам и нормам. Она имеет специфическую организацию, которая выражается в структурной взаимосвязи составляющих эту деятельность элементов. В зависимости от целей, условий и объекта деятельности профессиональная деятельность предъявляет специалисту ряд требований, касающихся его знаний, умений, навыков.

К признакам, по которым классифицируется профессия, относятся предмет, цель, орудие и условия труда. Когда предметом труда является природа (человек-природа), профессию называют биономической. Если предмет труда – человек (человек-человек) или группа людей, коллективы, то профессии называются социономическими. Профессии, где предметом деятельности являются машины (человек–машина), механизмы и т.п. называют технономическими. Профессии, где предметом труда является знак (человек-знак) или знаковая система – сигнономическими.

Профессия – это такой вид трудовой деятельности, который выполняется постоянно и опирается на определенные знания и навыки, полученные в процессе обучения и практического трудового опыта.

Каждая из профессий имеет специальности, которые отражают исторический процесс общественного разделения труда. Например, профессия педагог, специальность – учитель физической культуры, тренер и т.д.

Специальность – это более узкий вид трудовой деятельности человека, в

котором он достиг большого мастерства, умения и приобрел необходимый опыт.

Сущностью такой деятельности является специфическая человеческая форма активного отношения к окружающему миру, содержание которой составляет его целесообразное изменение и преобразование. Исходя из этого, **педагогическая деятельность есть целенаправленное формирование человека.**

К числу основных характеристик педагогической деятельности относятся:

-активность, т.е. такое отношение к окружающему миру, которое способствует его изменению (т.е. деятельность человека);

-целесообразность – включает в себя постановку цели и продуманное ее выполнение.

Выделяют четыре группы основных факторов, характеризующих физкультурно-спортивную деятельность, ее любой вид: систему физического воспитания (образования), спорта, физической рекреации и двигательной реабилитации.

Первая группа – системообразующие факторы (потребности общества, например, в физически совершенных людях, цель и задачи системы физкультурно-спортивной деятельности и ее видов, их принципы и исходные основы).

Вторая группа – системосоставляющие факторы (субъекты и объекты физкультурно-спортивной деятельности, сама физкультурно-спортивная деятельность, ее средства и методы).

Третья группа – системорезультативные факторы, которые выступают как результат функционирования системы – физическая культура личности с ее тремя уровнями - физической подготовленностью, физической готовностью или физическим совершенством или спортивным мастерством.

Четвертая группа – системонаполняющие факторы, к которым относятся все другие системы, с которыми взаимодействует система физкультурно-спортивной деятельности. Это система подготовки научно-педагогических кадров и система производства материальных и духовных ценностей физической культуры, которые входят в систему физкультурно-спортивной деятельности в качестве ее средств и методов и т.д.

В состав физкультурно-спортивной деятельности (ее структуры) включаются следующие элементы:

Субъект деятельности – как источник целенаправленной деятельности (учитель, преподаватель, тренер – те, кто осуществляет процесс физического совершенствования людей, физкультурно-спортивную деятельность в целом).

Объект деятельности – на кого направлено воздействие (занимающиеся физическими упражнениями, спортсмены, ученики, студенты и т.д.)

Средства деятельности – с помощью чего субъект воздействует на объект деятельности, то, что усиливает эффективность выполняемых физических упражнений, с помощью чего достигается поставленная цель (рассказ, показ, описание техники выполнения упражнений и т.д.).

Процесс деятельности – то, как, каким образом осуществляется физкультурно-спортивная деятельность, раскрывается ее технология (способы, приемы, методы и т.д.).

Результат деятельности – то, что получаем в результате своей деятельности (формирование соответствующего двигательного умения, навыка, подготовка высококвалифицированного спортсмена и т.д.).

Т.о. физкультурно-спортивная деятельность то, при помощи чего осуществляется

процесс физического совершенствования людей: физическое воспитание (образование), спорт, физическая рекреация и двигательная реабилитация, а именно:

- 1- процесс всестороннего физического развития (физическое образование);
- 2- выявление предельных возможностей человека на спортивных соревнованиях или в условиях спортивно-педагогического процесса (спорт);
- 3- активный отдых и развлечение здоровых людей (физическая рекреация);
- 4- восстановление или компенсация временно утраченных функций у больных людей (двигательная реабилитация).

Структура педагогической деятельности включает четыре компонента:

1. Конструктивный компонент предполагает отбор и композицию материала соответственно целям деятельности, возрастным и индивидуальным возможностям занимающихся и уровню своих возможностей. Конструктивная деятельность, по сути, является проективной деятельностью. Различают перспективное, текущее и оперативное планирование.

2. Организаторский компонент состоит в реализации проектов конструктивной деятельности и в корректировании ее, т.е. носит как исполнительский, так и творческий характер. Заключается в организации содержания учебно- воспитательного процесса, в постановке конкретных задач перед учениками, раскрытии смысла их решения, показе, объяснении, оказании помощи.

3. Коммуникативный компонент состоит в умении строить деловые взаимоотношения с занимающимися и коллегами в процессе своей деятельности.

4. Гностический компонент заключается в познании содержания учебного предмета, возрастных и индивидуально-типологических особенностей обучающихся, самопознание педагога и перестройка своей работы на основе постоянного самосовершенствования.

В умении правильно анализировать и перестраивать собственную деятельность раскрывается профессионализм педагога.

3. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКА СПЕЦИАЛИСТОВ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам устанавливает правила организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам организациями, осуществляющими образовательную деятельность (приказ Мин. Обр. и науки РФ от 1 июля 2013г. №499).

Порядок является обязательным для организаций дополнительного профессионального образования; образовательных организаций высшего образования, профессиональных образовательных организаций, организаций, осуществляющих обучение (научные организации и иные юридические лица).

К освоению дополнительных профессиональных программ допускаются : лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Организация осуществляет обучение по дополнительной программе на основе договора об образовании. Заключаемого со слушателем и (или) с физическим или юридическим лицом, обязующимся оплатить обучение лица, зачисляемого на обучение.

Дополнительное профессиональное образование осуществляется посредством

реализации дополнительных программ – программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки.

Реализация программы повышения квалификации направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Реализация программы профессиональной переподготовки направлена на получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации.

Результаты обучения по программе профессиональной переподготовки, должны соответствовать результатам освоения основных профессиональных образовательных программ, а также направлены на приобретение новой квалификации, требующей изменения направленности (профиля) или специализации в рамках направления подготовки (специальности) полученного ранее профессионального образования, должны определяться на основе профессиональных компетенций соответствующих федеральных государственных образовательных стандартов, образовательных стандартов.

Формы обучения и сроки освоения дополнительной профессиональной программы определяются образовательной программой и (или) договором об образовании. Срок освоения дополнительной профессиональной программы должен обеспечивать возможность достижения планируемых результатов и получение новой компетенции (квалификации), заявленных в программе. При этом минимально допустимый срок освоения программ повышения квалификации не может быть менее 16 часов, а срок освоения программ профессиональной переподготовки - менее 250 часов.

Дополнительная профессиональная программа может реализовываться полностью или частично в форме стажировки.

Стажировка осуществляется в целях изучения передового опыта, в том числе зарубежного, а также закрепления теоретических знаний, полученных при освоении программ профессиональной переподготовки или повышения квалификации, и приобретение практических навыков и умений для их эффективного использования при исполнении своих должностных обязанностей.

При реализации дополнительных профессиональных программ организацией, может применяться форма организации образовательной деятельности, основанная на модульном принципе представления содержания образовательной программы и построения учебных планов, использовании различных образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

Обучение по индивидуальному учебному плану в пределах осваиваемой дополнительной профессиональной программы, осуществляется в порядке, установленном локальными нормативными актами организации.

4. ТАРИФНО-КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ПО ДОЛЖНОСТЯМ РАБОТНИКОВ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Тарифно-квалификационные характеристики (требования) по должностям работников учреждений образования Российской Федерации (далее - учреждения) служат основой при:

- 1) составление положений о структурных подразделениях, определяющих их роль

и местов учреждения;

2) разработке должностных инструкций работников, закрепляющих и обязанности, права и ответственность;

3) подборе и расстановке кадров, осуществлении контроля правильности их использования;

4) проведение аттестации работников учреждения.

Наименования должностей работников в штатном расписании учреждения должны соответствовать наименованиям должностей, предусмотренным тарифно-квалификационными характеристиками.

Тарифно-квалификационные характеристики по каждой должности состоят из трех разделов: "Должностные обязанности", "Должен знать" и "Требования к квалификации поразрядам оплаты".

Раздел "Должностные обязанности" содержит основные функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность, являются основой для разработки должностных инструкций на местах, закрепляющих конкретные обязанности, права и ответственность работника, утверждающихся руководителями учреждения по согласованию с соответствующими профсоюзными комитетами.

Раздел "Должен знать" содержит основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний законодательных актов, положений, инструкций, других руководящих и нормативных документов, методов и средств, которые работник должен уметь применять при выполнении должностных обязанностей.

Раздел "Требования к квалификации по разрядам оплаты" предусматривает:

-уровень образования;

-стаж работы (по специальности или педагогический);

-квалификационные категории, присвоение которых осуществляется аттестационными комиссиями в соответствии с требованиями и порядком, устанавливаемыми федеральным органом управления образованием.

5. АТТЕСТАЦИЯ И ПРИСВОЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ КАТЕГОРИЙ

Порядок проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, определяет правила, основные задачи и принципы проведения аттестации педагогических работников организаций и применяется к педагогическим работникам организаций, замещающим должности, поименованные в номенклатуре должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 8 августа 2013 г. N 678 (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N 33, ст. 4381), в том числе в случаях, когда замещение должностей осуществляется по совместительству в той же или иной организации, а также путем совмещения должностей наряду с работой в той же организации, определенной трудовым договором (далее - педагогические работники). Цель аттестации педагогических работников подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности и по желанию педагогических работников (за исключением педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава) в целях установления

квалификационной категории.

Основными задачами проведения аттестации являются:

- 1) стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации педагогических работников, их методологической культуры, профессионального и личностного роста;
- 2) определение необходимости повышения квалификации педагогических работников;
- 3) повышение эффективности и качества педагогической деятельности;
- 4) выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников;
- 5) учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава организаций;
- 6) обеспечение дифференциации размеров оплаты труда педагогических работников с учетом установленной квалификационной категории и объема их преподавательской (педагогической) работы.

Основные принципы аттестации: коллегиальность, гласность, открытость, обеспечивающие объективное отношение к педагогическим работникам, недопустимость дискриминации при проведении аттестации.

Аттестация педагогических работников в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям проводится один раз в пять лет на основе оценки их профессиональной деятельности аттестационными комиссиями, самостоятельно формируемыми организациями. Аттестационная комиссия организации создается распорядительным актом работодателя в составе председателя комиссии, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. В состав аттестационной комиссии организации в обязательном порядке включается представитель выборного органа соответствующей первичной профсоюзной организации (при наличии такого органа).

Аттестация педагогических работников проводится в соответствии с распорядительным актом работодателя. Работодатель знакомит педагогических работников с распорядительным актом, содержащим список работников организации, подлежащих аттестации, график проведения аттестации, под роспись не менее чем за 30 календарных дней до дня проведения их аттестации по графику. Для проведения аттестации на каждого педагогического работника работодатель вносит в аттестационную комиссию организации представление.

Аттестация педагогических работников в целях установления квалификационной категории проводится по их желанию. По результатам аттестации педагогическим работникам устанавливается первая или высшая квалификационная категория. Квалификационная категория устанавливается сроком на 5 лет. Срок действия квалификационной категории продлению не подлежит.

ПРИЛОЖЕНИЕ №4

Электронный образовательный ресурс

№	Тема	Форма представления лекции в системе электронного (дистанционного) обучения
№1	Менеджмент в сфере физической культуры и спорта как учебная и научная дисциплина	Архив с файлами, содержащий текстовый файл (конспект лекции) ¹ и презентацию ²
№2	Информационное обеспечение менеджмента в сфере физической культуры и спорта	Архив с файлами, содержащий текстовый файл (конспект лекции) и презентацию
№3	Информационный обмен в организации	Архив с файлами, содержащий текстовый файл (конспект лекции) и презентацию
№4	Правовые основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта	Архив с файлами, содержащий текстовый файл (конспект лекции) и презентацию
№5	Менеджмент в физической культуре и спорте как система	Архив с файлами, содержащий текстовый файл (конспект лекции) и презентацию
№6	Управленческое решение как системный инструмент менеджмента в физической культуре и спорте	Архив с файлами, содержащий текстовый файл (конспект лекции) и презентацию
№7	Физкультурно-спортивная организация как открытая система	Архив с файлами, содержащий текстовый файл (конспект лекции) и презентацию
№8	Органы управления физической культурой и спортом	Архив с файлами, содержащий текстовый файл (конспект лекции) и презентацию
№9	Планирование и организация проведения спортивного соревнования и физкультурно-спортивного мероприятия	Архив с файлами, содержащий текстовый файл (конспект лекции) и презентацию
№10	Система подготовки, повышения квалификации и переподготовки специалистов физической культуры и спорта	Архив с файлами, содержащий текстовый файл (конспект лекции) и презентацию

¹ Конспекты лекций представлены в приложении 3

² Презентация содержит не менее 20 слайдов, сопровождающих текст лекции (наглядная информация, схемы, таблицы, графические карты, др.). Хранится на кафедре/у педагогического работника. Представляется для ознакомления в случае производственной необходимости

Практические занятия

Тема: Менеджмент в сфере физической культуры и спорта как учебная и научная дисциплина

Задание:

1.Разработать таблицу и раскрыть особенности, положительные и отрицательные черты основных школ менеджмента.

Школа управления	Основатели школы	Особенности	Положительные черты	Отрицательные черты

2.Определить роли менеджера.

Подбор примеров выполнения учителем физической культуры (руководителем физического воспитания, тренером, инструктором по физической культуре)

Роли менеджера:

1. Номинальный начальник.
2. Руководитель (лидер).
3. Взаимосвязующий (связующее звено).
4. Получатель информации (староста).
5. Распространитель информации.
6. Оратор (представитель).
7. Антрепренер (предприниматель).
8. Управляющий волнениями и беспорядками (устраняющий нарушения).
9. Распределитель ресурсов.
10. Посредник (ведущий переговоры).

Определите, какую роль менеджера выполняет:

А) учитель физической культуры, когда он передает информацию о деятельности организации либо личной профессиональной деятельности для установления внешних

контактов;

Б) руководитель физического воспитания, когда он является представителем на значительных и важных переговорах;

В) тренер, когда он изыскивает возможности повышения эффективности деятельности организации внутри ее или за ее пределами;

Г) инструктор по физической культуре, когда он проводит внутри организации различные традиционные церемониалы и т.п.;

Д) учитель физической культуры, когда он передает сведения, полученные из внешних или внутренних источников, другим работникам организации;

Е) руководитель физического воспитания, когда он представляет соответствующую организацию в различных «сторонних» (внешних) организациях;

Ж) старший тренер-преподаватель, когда он разрешает различные конфликтные ситуации внутри или вне организации, связанные с ее основной деятельностью;

З) инструктор по физической культуре, когда он участвует в программировании и нормировании работы персонала;

И) руководитель физического воспитания, когда он несет ответственность за внесение корректив в деятельность организации, связанных с переменами во внешней среде, в первую очередь с изменениями требований, содержащихся в различных нормативно-правовых документах;

К) директор спортивной школы, когда он участвует в разработке и выполнении бюджета и смет, эффективной эксплуатации материально-технической базы;

Л) учитель физической культуры, когда он разрабатывает инновационные проекты;

М) тренер, когда он распространяет сведения в устной и письменной, публичной и кулуарной формах;

Н) инструктор по физической культуре, когда он осуществляет поиск, приобретение разнообразных сведений специального характера и для использования их в профессиональной деятельности;

О) старший тренер-преподаватель, когда он мотивирует и активизирует деятельность подчиненных;

П) учитель физической культуры, когда он занимается совместной реализацией различных функций менеджмента с руководителями и подчиненными в ходе творческого трудового процесса;

Р) инструктор по физической культуре, когда он устанавливает и поддерживает внешние рабочие контакты с различными физкультурно-спортивными и иными организациями и отдельными лицами.

Литература:

1. Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для студ. направления

«физическая культура» / Т.В.Састамойнен, Т.Э. Круглова, Т.С. Чернецкая [и др.].- М.: Академия, 2014.- 240с.

Тема: Менеджмент в физической культуре и спорте как система

Задание:

- 1. Исходя, из основных функций менеджмента раскрыть конкретные функции организации (на примере ДЮСШ – место прохождения практики).**

Процесс управления — это совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей. Эти действия представляют собой функции менеджмента. Таким образом, процесс управления является общей суммой всех функций.

Слово функция (от латинского *funcitio* — исполнение, осуществление) означает обязанность, вид деятельности, назначение, роль.

Функции менеджмента — это относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять определенное влияние на управленческий объект с целью достижения поставленной задачи. Функции менеджмента вытекают из содержания производственного процесса организации и определяются объектом, а также составом решаемых задач.

Функции должны иметь четко определенный смысл, разработанный механизм осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление. Под содержанием понимают действия, которые должны осуществляться в рамках конкретной функции.

Содержание действий и функций, осуществляемых в процессе управления зависит от типа организации (административная, общественная), размеров и сферы ее деятельности (производство, образование, торговля, бытовые услуги), уровня руководства в управленческой иерархии (высший, средний или низший), его роли внутри организации (производство, маркетинг, финансы, кадры) и целого ряда других факторов.

При изменении размера и типа производства функции управления остаются теми же, меняется только объем работ по их выполнению. Так, независимо от размера организации на каждом из них выполняется функция планирования. На крупном предприятии для ее выполнения может быть создан плановый отдел, на небольшом - данную функцию может выполнять один экономист, а в малых организациях эти обязанности возлагаются на одного из специалистов по совместительству. По мере продвижения вверх от одного управленческого уровня к другому объем работ по функции увеличивается, в связи, с чем возрастает и численность выполняющих ее работников. Таким образом, создается единая система органов по выполнению каждой функции менеджмента.

При углублении разделения труда менеджмент как единственная функция дифференцируется, происходит выделение и обособление специфических видов управленческой деятельности. Функцию выполняет определенное количество работников, каждый из которых в процессе ежедневной работы осуществляет отдельные виды работ. Правильное выделение функций позволяет объединять близкие и похожие по характеру работы в одно звено управления. Это упрощает структуру и облегчает координацию деятельности функциональных подразделений аппарата управления организации, объединения.

На основе состава и объема работ по функциям определяют рациональное построение аппарата управления (отделов, служб, секторов) и численность специалистов по каждой функции, разрабатывают документы организационного регламентирования (положение о службах, должностные инструкции и т.п.). Функциональное разделение процессов управления и их классификация имеют решающее значение, поскольку определяют цели, задачи и направления деятельности всего аппарата управления.

А. Классификация функций менеджмента

Функции менеджмента в зависимости от задач исследования классифицируются по следующим признакам:

- содержанию процесса управления;
- принадлежности к сферам производственно-хозяйственной деятельности;
- содержанию выполняемых работ и операций внутри функции управления (общее руководство, специализированная деятельность, техническое обслуживание);
- принадлежности к различным видам управленческого труда (производственной, экономической, технологической, организационной и т.д.).

В общественном производстве выделяют функции управления промышленностью, сельским хозяйством, транспортом; в сфере обращения — управление финансами, торговлей, материально-техническим обслуживанием.

Функции менеджмента делятся на общие (универсальные), которые пригодны для различных процессов управления, так как выражают сущность управления, а также конкретные (специальные) функции, которые передают содержание управления. Носителями общих функций является вся управляющая система в целом, а конкретных — части системы, которые имеют локальный, специфический характер.

Общие функции менеджмента — планирование, организация, мотивация, контроль, координация, учет и анализ являются обязательными для всех предприятий. Каждая из этих функций является для организации жизненно необходимой. Вместе с тем планирование, как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главной, а функции организации, регулирования, мотивации, контроля и учета ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов.

Планирование — основная функция менеджмента, которая предусматривает прогнозирование, определение целей, стратегии, политики и задач того или иного формирования; означает сознательный выбор решения что делать, как, кому и когда.

Планирование состоит в том, что:

- проводится всесторонний анализ текущего положения, в котором находится компания;
- обеспечивается детализация установленных целей деятельности организации и доведение их до отдельных структурных звеньев и исполнителей;
- согласовывается очередность и сроки реализации отдельных работ;
- определяется состав необходимых ресурсов;
- устанавливается состав реализуемых проектов;
- распределяются задания по участникам;
- разрабатывается стратегия действий, составляются необходимые планы и программы.

Организация как функция менеджмента направлена на формирование управляющих и управляемых систем, а также связей и отношений между ними, обеспечивая упорядоченность технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности каждой организации.

С помощью этой функции менеджмента обеспечивается выполнение установленных плановых заданий с целью реализации принятой стратегии развития организации. Для этого:

- устанавливается состав необходимых ресурсов и исполнителей;
- распределяются задания;
- обеспечиваются необходимые ресурсы: персонал, финансы, оборудование, расходные материалы, производственные помещения и т.п.;
- координируется работа исполнителей во времени;
- налаживается кооперация участников, обеспечивается контроль и взаимное информирование.

Выполнение перечисленных задач осуществляется путем создания организационной структуры организации.

Таким образом, функция организации обеспечивает рациональное сочетание во времени и пространстве всех элементов производственного процесса с целью наиболее эффективного выполнения принятых плановых решений.

Мотивация — это процесс побуждения работников к высокопродуктивной деятельности для удовлетворения своих потребностей и достижения целей организации. С помощью этой функции менеджмент создает условия работы в организации, в которых становится выгодно и удобно работать всему коллективу. Для этого осуществляется экономическое и моральное стимулирование персонала и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Контроль — это система наблюдения и проверки соответствия функционирования предприятия установленным стандартам и другим нормативам, выявление допущенных отклонений от принятых решений и определения причин их невыполнения. Контроль завершает управленческий цикл и, таким образом, гарантирует эффективность осуществления всех остальных функций.

Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем, до того как они превратятся в серьезные неполадки. Также функция контроля используется для стимулирования успешной деятельности. Процесс контроля состоит из проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Координация как функция менеджмента представляет собой процесс, направленный на обеспечение пропорционального и гармоничного развития различных сторон (производственной, технической, финансовой и др.) объекта при оптимальных затратах материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Целью координации является установление взаимодействия в работе различных подразделений компании, руководителей, специалистов, а также устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

Задача функции координации состоит в достижении согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от

координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио и телевидения, документы. С помощью этих и других форм связей устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля), а так же действий руководителей.

А. Специальные функции менеджмента

Функции аппарата управления предприятием, которые зависят от особенностей управляемого объекта, называются **специальными** или **конкретными**. В условиях отраслевых предприятий выделяют следующие специальные функции менеджмента.

1. Общее линейное руководство предприятием и его производственными подразделениями

Общее линейное руководство предприятием и его производственными подразделениями включает:

- решение вопросов развития хозяйства и мобилизации рабочих на их выполнение;
- контроль принятых стратегических решений;
- внешние связи;
- организация работы коллективных органов управления (собрания акционеров, совета директоров, руководителей внутрихозяйственных кооперативов и др.).

Функции общего руководства выполняют руководители учреждений (их заместители), производственных подразделений, обслуживающих подразделений, а также частично руководители ряда функциональных звеньев. Эти функции различают в первую очередь по уровню управления и напрямую связаны с иерархичностью структуры аппарата, составляющей основу линейного подчинения.

2. Оперативное планирование и управление производством

Оперативное планирование и управление производством предусматривает:

- разработку оперативных планов;
- составление задач;
- сбор информации о выполнении работ;
- распределение материальных и трудовых ресурсов;
- контроль и регулирование производства;
- проведение нарядов и диспетчерских совещаний, разработку оперативных решений, контроль за выполнением принятых решений.

Выполнение этой функции заключается в:

- обеспечении необходимой согласованности действий всех звеньев предприятия;
- выполнении оперативного планирования работы предприятия и его подразделений;
- осуществлении оперативной подготовки производства (готовность техники, необходимых материалов, наличие рабочей силы);
- контроле за выполнением производственной программы.

Особое внимание необходимо уделить согласованности работы всех служб предприятия и быстрому устранению имеющихся разногласий.

Осуществляют эту функцию в основном руководители производственных подразделений, работники диспетчерской службы, а также руководители предприятий и хозяйств, главные специалисты.

3. Управление технологической подготовкой

Управление технологической подготовкой обеспечивает разработку и внедрение прогрессивной технологии, способствующей производству конкурентоспособной продукции. Для достижения этого:

- совершенствуются технологические процессы, составляются технологические карты, планы, инструкции;
- осуществляется контроль за соблюдением выполнения технических и технологических требований производства продукции;
- оформляются заявки на материально-технические ресурсы;
- проводятся природно-охранные и профилактические мероприятия;
- изучается передовой опыт и обучение кадров.

4. Управление технической подготовкой производства, энергетическим и транспортным обслуживанием

Управление технической подготовкой производства, энергетическим и транспортным обслуживанием осуществляется специалистами инженерного профиля. В их задачи входит:

- обеспечение эксплуатационной готовности соответствующих технических средств и обеспечение основного производства различными видами техники, энергии, транспортом;
- своевременное выполнение необходимых ремонтных работ, расчет потребности в технических средствах, в запасных частях;
- подготовка документации на списание с баланса предприятия техники и оборудования, обеспечение работающих оборудованием и инструментом.

5. Прогнозирование и технико-экономическое планирование

Прогнозирование и технико-экономическое планирование осуществляют в основном специалисты планово-экономической службы, а также в некоторой степени руководители предприятий и главные специалисты. В их обязанности входит:

- разработка долгосрочных прогнозов, основных разделов бизнес-плана;
- технико-экономическое обоснование направлений капиталовложений;
- определение экономической эффективности технологических и технических решений;
- разработка норм и нормативов по труду и заработной плате;
- организация контроля за выполнением плановых показателей и задач;
- разработка мер по стимулированию деятельности рабочих.

Качественное выполнение работ по этой функции положительно влияет на результаты работы предприятия.

Управление трудовыми ресурсами и социальным развитием организации

Управление трудовыми ресурсами и социальным развитием организации осуществляют руководители и специалисты подразделений, а также работники отдела кадров. Эта функция включает:

- планирование потребности в кадрах и их учет, подготовку, переподготовку и повышение их квалификации, контроль за состоянием трудовой дисциплины;
- составление графиков отпусков;
- аттестацию руководителей и специалистов;
- управление продвижением по службе;
- отчетность по кадрам;
- выдача характеристик и справок по требованию различных организаций;
- создание благоприятного социально-психологического климата в трудовых коллективах.

6. Организация труда и заработной платы

Организацией труда и заработной платы занимаются экономисты и основными направлениями этой функции являются:

- изучение и внедрение эффективных форм организации и систем оплаты труда;
- разработка мероприятий по мотивации труда с целью повышения производительности работы;
- расчет премий и других вознаграждений;
- контроль за правильностью оформления договоров и калькуляций к ним;
- нормирование всех видов труда;
- разработка расценок;
- анализ затрат рабочего времени;
- контроль за использованием фонда заработной платы, присвоение классов и разрядов работающим;
- проектирование управленческого аппарата, расходов на его содержание;
- разработка положений о структурных подразделениях и должностных инструкций.

7. Управление материально-техническим обеспечением

Эту функцию в основном выполняют заведующие складами, экспедиторы, а также главные специалисты и руководители. Основными направлениями их управленческой деятельности являются:

- составление заявок и заказов на материалы и изделия;
- контроль за выполнением заявок;
- составление заборных карт;
- организация складского хозяйства, разработка графиков реализации продукции;
- осуществление взаимосвязей с поставщиками, заготовительными и торговыми организациями.

8. Управление маркетингом

Управление маркетингом является новой функцией в управленческом процессе, которая обусловлена формированием адекватного рыночного механизма управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия. Управление маркетинговой деятельностью обеспечивается маркетологами и экономистами. Основные направления работы:

- всестороннее изучение рынка и требований потребителей;
- исследования динамики действующего и потенциального спроса;
- анализ рынка;
- реклама продукции и услуг;
- исследование взаимосвязи между ценой на продукцию и спросом;
- анализ себестоимости продукции и каналов ее реализации;
- прогнозирование ценовой политики;
- изучение наиболее эффективных мест торговли;
- планирование ассортимента продукции;
- разработка плана маркетинга.

9. Управление капитальным строительством и реконструкцией

Управление капитальным строительством и реконструкцией — эта функция включает:

- разработку планов строительно-монтажных и ремонтных работ;
- заключение договоров на работы с подрядчиками;
- контроль за строительно-монтажными работами, вводом в эксплуатацию производственных и других объектов;
- подготовка проектной документации.

Выполняют эту функцию инженеры-строители, прорабы, мастера, нормировщики по строительству.

10. Управление финансовыми ресурсами и учетом

Управление финансовыми ресурсами и учетом осуществляют руководители предприятия, бухгалтеры, учетчики, табельщики, кассиры. Основными видами их деятельности являются:

- своевременный учет материальных ценностей, выхода продукции и производственных затрат;
- осуществление режима экономии;
- составление финансового плана и расчета потребности в средствах;
- ведение статистической отчетности;
- управление основными фондами и оборотным капиталом;
- анализ финансового состояния организации, ее платежеспособности и ликвидности;
- контроль за правильным использованием финансовых средств и производственных ресурсов, дебиторской и кредиторской задолженностью;
- проведение оптимальной дивидендной политики;

- подготовка предложений по повышению финансовой устойчивости предприятия.

11. Охрана труда и техника безопасности

Охрана труда и техника безопасности осуществляется инженерами по охране труда, в должностные обязанности которых входят:

- вводный инструктаж по технике безопасности при приеме на работу;
- переаттестация и принятие зачетов по технике безопасности;
- контроль за соблюдением законодательных норм, правил техники безопасности и производственной санитарии;
- расследование несчастных случаев на производстве;
- составление заявок на спецодежду и защитные средства;
- организация медицинских осмотров, подготовка квартальных и годовых отчетов.

12. Контроль за качеством труда и продукции

Контроль за качеством труда и продукции осуществляют квалифицированные специалисты, которые:

- ведут разработку и совершенствование комплексной системы управления качеством в организации;
- следят за соблюдением стандартов на производимую и переработанную продукцию;
- организуют контроль и дают оценку качества труда;
- вносят предложения по стимулированию труда.

13. Управление хозяйственным обслуживанием и делопроизводством

Управление хозяйственным обслуживанием и делопроизводством занимаются заведующие хозяйством и культурно-бытовыми учреждениями, делопроизводители, секретари, которые обеспечивают нормальные условия для выполнения основных функций.

Делопроизводство обеспечивает регистрацию и исполнения документов, контроль за их прохождением и хранением, поступление в архив. Данную функцию в крупных организациях выполняет канцелярия, в небольших — секретарь.

14. Управление внешнеэкономической деятельностью

Управление внешнеэкономической деятельностью осуществляют специально подготовленные высококвалифицированные специалисты, которые занимаются:

- налаживанием внешнеэкономических связей, поиском зарубежных инвесторов и партнеров;
- проведением переговоров, созданием совместных предприятий, развитием лизинговых операций;
- расширением экспортных поставок и импортных операций, лицензированием внешнеэкономической деятельности;

▪ информационным обеспечением руководителей по внешнеэкономической деятельности.

Литература:

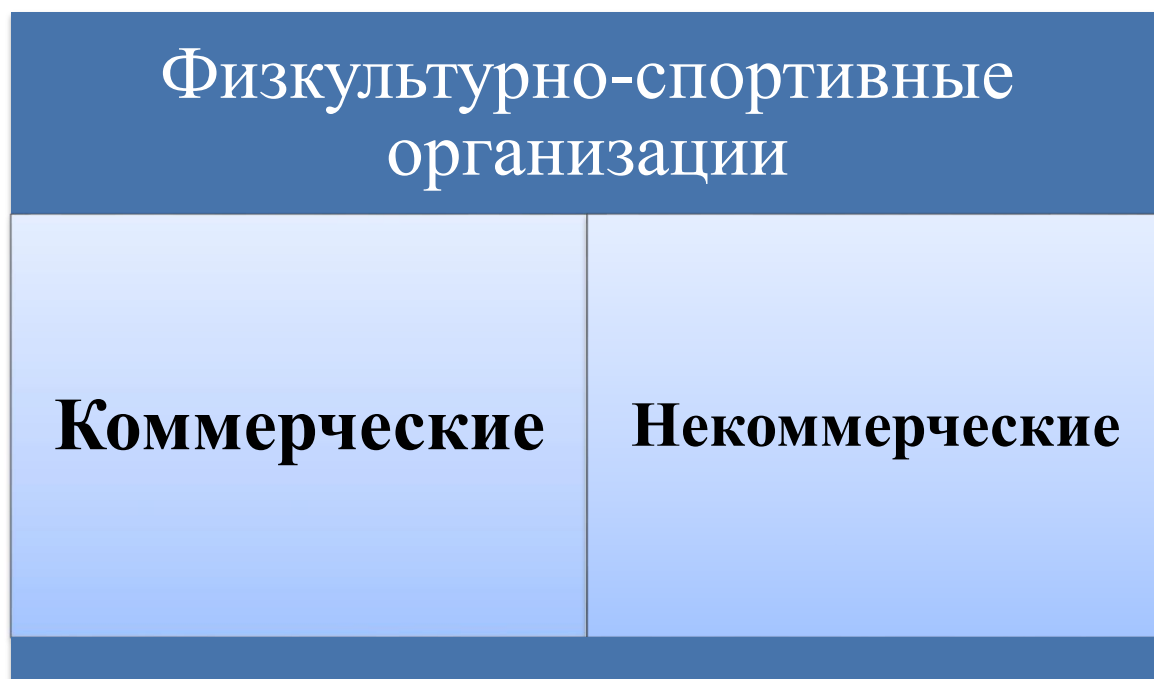
1. Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для студ. направления «физическая культура» / Т.В. Састамойнен, Т.Э. Круглова, Т.С. Чернецкая [и др.]. - М.: Академия, 2014. - 240с.

Тема: Физкультурно-спортивная организация как открытая система

Задание:

1. Составить схему и раскрыть, в каких организационно-правовых формах могут быть созданы физкультурно-спортивные организации и определить их учредительные документы, в соответствии с Гражданским кодексом РФ, по состоянию на текущий год (привести примеры).
2. Составить схему структуры менеджмента образовательной организации, и определить к какой организационной структуре она относится (на примере места прохождения практики).

1.



В ГК РФ «Статья 50. Коммерческие и некоммерческие организации» определено, что:

1. Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации).
2. Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в организационно-правовых формах хозяйственных товариществ и обществ,

крестьянских (фермерских) хозяйств, хозяйственных партнерств, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий.

3. Юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями, могут создаваться в организационно-правовых формах:

1) потребительских кооперативов, к которым относятся в том числе жилищные, жилищно-строительные и гаражные кооперативы, общества взаимного страхования, кредитные кооперативы, фонды проката, сельскохозяйственные потребительские кооперативы;

2) общественных организаций, к которым относятся в том числе политические партии и созданные в качестве юридических лиц профессиональные союзы (профсоюзные организации), органы общественной самодеятельности, территориальные общественные самоуправления;

2.1) общественных движений;

3) ассоциаций (союзов), к которым относятся, в том числе некоммерческие партнерства, саморегулируемые организации, объединения работодателей, объединения профессиональных союзов, кооперативов и общественных организаций, торгово-промышленные палаты;

4) товариществ собственников недвижимости, к которым относятся, в том числе товарищества собственников жилья, садоводческие или огороднические некоммерческие товарищества;

5) казачьих обществ, внесенных в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации;

6) общин коренных малочисленных народов Российской Федерации;

7) фондов, к которым относятся, в том числе общественные и благотворительные фонды;

8) учреждений, к которым относятся государственные учреждения (в том числе государственные академии наук), муниципальные учреждения и частные (в том числе общественные) учреждения;

9) автономных некоммерческих организаций;

10) религиозных организаций;

11) публично-правовых компаний;

12) адвокатских палат;

13) адвокатских образований (являющихся юридическими лицами);

14) государственных корпораций;

15) нотариальных палат.

4. Некоммерческие организации могут осуществлять приносящую доход деятельность, если это предусмотрено их уставами, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и если это соответствует таким целям.

5. Некоммерческая организация, уставом которой предусмотрено осуществление приносящей доход деятельности, за исключением казенного и частного учреждений, должна иметь достаточное для осуществления указанной деятельности имущество рыночной стоимостью не менее минимального размера уставного капитала, предусмотренного для обществ с ограниченной ответственностью ([пункт 1 статьи 66.2](#)).

6. К отношениям по осуществлению некоммерческими организациями своей основной деятельности, а также к другим отношениям с их участием, не относящимся к

предмету гражданского законодательства ([статья 2](#)), правила настоящего Кодекса не применяются, если законом или уставом некоммерческой организации не предусмотрено иное.

ГК РФ Статья 52. Учредительные документы юридических лиц

1. Юридические лица, за исключением хозяйственных товариществ и государственных корпораций, действуют на основании уставов, которые утверждаются их учредителями (участниками), за исключением случая, предусмотренного [пунктом 2](#) настоящей статьи.

Хозяйственное товарищество действует на основании учредительного договора, который заключается его учредителями (участниками) и к которому применяются правила настоящего Кодекса об уставе юридического лица.

Государственная корпорация действует на основании федерального [закона](#) о такой государственной корпорации.

2. Юридические лица могут действовать на основании [типового устава](#), утвержденного уполномоченным государственным органом. Сведения о том, что юридическое лицо действует на основании типового устава, утвержденного уполномоченным государственным органом, указываются в едином государственном реестре юридических лиц.

Типовой устав, утвержденный уполномоченным государственным органом, не содержит сведений о наименовании, фирменном наименовании, месте нахождения и размере уставного капитала юридического лица. Такие сведения указываются в едином государственном реестре юридических лиц.

3. В случаях, предусмотренных законом, учреждение может действовать на основании единого типового устава, утвержденного его учредителем или уполномоченным им органом для учреждений, созданных для осуществления деятельности в определенных сферах.

4. Устав юридического лица, утвержденный учредителями (участниками) юридического лица, должен содержать сведения о наименовании юридического лица, его организационно-правовой форме, месте его нахождения, порядке управления деятельностью юридического лица, а также другие сведения, предусмотренные [законом](#) для юридических лиц соответствующих организационно-правовой формы и вида. В уставах некоммерческих организаций, уставах унитарных предприятий и в предусмотренных законом случаях в уставах других коммерческих организаций должны быть определены предмет и цели деятельности юридических лиц. Предмет и определенные цели деятельности коммерческой организации могут быть предусмотрены уставом также в случаях, если по закону это не является обязательным.

5. Учредители (участники) юридического лица вправе утвердить регулирующие корпоративные отношения ([пункт 1 статьи 2](#)) и не являющиеся учредительными документами внутренний регламент и иные внутренние документы юридического лица.

Во внутреннем регламенте и в иных внутренних документах юридического лица могут содержаться положения, не противоречащие учредительному документу юридического лица.

6. Изменения, внесенные в учредительные документы юридических лиц, приобретают силу для третьих лиц с момента государственной [регистрации](#) учредительных документов, а в [случаях](#), установленных

законом, с момента уведомления органа, осуществляющего государственную регистрацию, о таких изменениях. Однако юридические лица и их учредители (участники) не вправе ссылаться на отсутствие регистрации таких изменений в отношениях с третьими лицами, действовавшими с учетом таких изменений.

ГК РФ Статья 65.1. Корпоративные и унитарные юридические лица

1. Юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган в соответствии с [пунктом 1 статьи 65.3](#) настоящего Кодекса, являются корпоративными юридическими лицами (корпорациями). К ним относятся хозяйственные товарищества и общества, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйственные партнерства, производственные и потребительские кооперативы, общественные организации, общественные движения, ассоциации (союзы), нотариальные палаты, товарищества собственников недвижимости, казачьи общества, внесенные в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации, а также общины коренных малочисленных народов Российской Федерации.

Юридические лица, учредители которых не становятся их участниками и не приобретают в них прав членства, являются унитарными юридическими лицами. К ним относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия, фонды, учреждения, автономные некоммерческие организации, религиозные организации, государственные корпорации, публично-правовые компании.

2. В связи с участием в корпоративной организации ее участники приобретают корпоративные (членские) права и обязанности в отношении созданного ими юридического лица, за исключением случаев, предусмотренных настоящим [Кодексом](#).

В соответствии с нижеперечисленными статьями Гражданского кодекса РФ определите, в каких организационно-правовых формах могут быть созданы физкультурно-спортивные организации и приведите примеры (заполните таблицу).

- § 2. Коммерческие корпоративные организации
 - 1. Общие положения о хозяйственных товариществах и обществах
 - Статья 66. Основные положения о хозяйственных товариществах и обществах
 - Статья 66.1. Вклады в имущество хозяйственного товарищества или общества
 - Статья 66.2. Основные положения об уставном капитале хозяйственного общества
 - Статья 66.3. Публичные и непубличные общества
 - Статья 67. Права и обязанности участника хозяйственного товарищества и общества
 - Статья 67.1. Особенности управления и контроля в хозяйственных товариществах и обществах
 - Статья 67.2. Корпоративный договор
 - Статья 67.3. Дочернее хозяйственное общество
 - Статья 68. Преобразование хозяйственных товариществ и обществ
 - 2. Полное товарищество
 - Статья 69. Основные положения о полном товариществе
 - Статья 70. Учредительный договор полного товарищества
 - Статья 71. Управление в полном товариществе
 - Статья 72. Ведение дел полного товарищества
 - Статья 73. Обязанности участника полного товарищества
 - Статья 74. Распределение прибыли и убытков полного товарищества
 - Статья 75. Ответственность участников полного товарищества по его обязательствам
 - Статья 76. Изменение состава участников полного товарищества

- Статья 77. Выход участника из полного товарищества
- Статья 78. Последствия выбытия участника из полного товарищества
- Статья 79. Передача доли участника в складочном капитале полного товарищества
- Статья 80. Обращение взыскания на долю участника в складочном капитале полного товарищества
- Статья 81. Ликвидация полного товарищества
- 3. Товарищество на вере
- Статья 82. Основные положения о товариществе на вере
- Статья 83. Учредительный договор товарищества на вере
- Статья 84. Управление в товариществе на вере и ведение его дел
- Статья 85. Права и обязанности вкладчика товарищества на вере
- Статья 86. Ликвидация товарищества на вере
- 3.1. Крестьянское (фермерское) хозяйство
- Статья 86.1. Крестьянское (фермерское) хозяйство
- 4. Общество с ограниченной ответственностью
- Статья 87. Основные положения об обществе с ограниченной ответственностью
- Статья 88. Участники общества с ограниченной ответственностью
- Статья 89. Создание общества с ограниченной ответственностью и его устав
- Статья 90. Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью
- Статья 91. Утратила силу
- Статья 92. Реорганизация и ликвидация общества с ограниченной ответственностью
- Статья 93. Переход доли в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью к другому лицу
- Статья 94. Выход участника общества с ограниченной ответственностью из общества
- 5. Общество с дополнительной ответственностью (статья 95). - Утратил силу
- 6. Акционерное общество
- Статья 96. Основные положения об акционерном обществе
- Статья 97. Публичное акционерное общество
- Статья 98. Создание акционерного общества
- Статья 99. Уставный капитал акционерного общества
- Статья 100. Увеличение уставного капитала акционерного общества
- Статья 101. Уменьшение уставного капитала акционерного общества
- Статья 102. Ограничения на выпуск ценных бумаг и выплату дивидендов акционерного общества
- Статья 103. Утратила силу
- Статья 104. Реорганизация и ликвидация акционерного общества
- 7. Дочерние и зависимые общества (статья 105, статья 106). - Утратил силу
- 8. Производственные кооперативы
- Статья 106.1. Понятие производственного кооператива
- Статья 106.2. Создание производственного кооператива и его устав
- Статья 106.3. Имущество производственного кооператива
- Статья 106.4. Особенности управления в производственном кооперативе
- Статья 106.5. Прекращение членства в производственном кооперативе и переход пая
- Статья 106.6. Преобразование производственного кооператива
- § 3. Производственные кооперативы (статья 107, статья 108, статья 109, статья 110, статья 111, статья 112). - Утратил силу

- § 4. Государственные и муниципальные унитарные предприятия
 - Статья 113. Основные положения об унитарном предприятии
 - Статья 114. Создание унитарного предприятия и его уставный фонд
 - Статья 115. Утратила силу
- § 5. Некоммерческие организации (статья 116, статья 117, статья 118, статья 119, статья 120, статья 121, статья 121.1, статья 121.2, статья 122, статья 123). - Утратил силу
- § 6. Некоммерческие корпоративные организации
 - 1. Общие положения о некоммерческих корпоративных организациях
 - Статья 123.1. Основные положения о некоммерческих корпоративных организациях
 - 2. Потребительский кооператив
 - Статья 123.2. Основные положения о потребительском кооперативе
 - Статья 123.3. Обязанность членов потребительского кооператива по внесению дополнительных взносов
 - 3. Общественные организации
 - Статья 123.4. Основные положения об общественных организациях
 - Статья 123.5. Учредители и устав общественной организации
 - Статья 123.6. Права и обязанности участника (члена) общественной организации
 - Статья 123.7. Особенности управления в общественной организации
 - 3.1. Общественные движения
 - Статья 123.7-1. Общественные движения
 - 4. Ассоциации и союзы
 - Статья 123.8. Основные положения об ассоциации (союзе)
 - Статья 123.9. Учредители ассоциации (союза) и устав ассоциации (союза)
 - Статья 123.10. Особенности управления в ассоциации (союзе)
 - Статья 123.11. Права и обязанности члена ассоциации (союза)
 - 5. Товарищества собственников недвижимости
 - Статья 123.12. Основные положения о товариществе собственников недвижимости
 - Статья 123.13. Имущество товарищества собственников недвижимости
 - Статья 123.14. Особенности управления в товариществе собственников недвижимости
 - 6. Казачьи общества, внесенные в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации
 - Статья 123.15. Казачье общество, внесенное в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации
 - 7. Общины коренных малочисленных народов Российской Федерации
 - Статья 123.16. Община коренных малочисленных народов Российской Федерации
 - 8. Адвокатские палаты
 - Статья 123.16-1. Адвокатские палаты
 - 9. Адвокатские образования, являющиеся юридическими лицами
 - Статья 123.16-2. Адвокатские образования, являющиеся юридическими лицами
 - 10. Нотариальные палаты
 - Статья 123.16-3. Нотариальные палаты
- § 7. Некоммерческие унитарные организации
 - 1. Фонды
 - Статья 123.17. Основные положения о фонде
 - Статья 123.18. Имущество фонда
 - Статья 123.19. Управление фондом

- Статья 123.20. Изменение устава и ликвидация фонда
- Статья 123.20-1. Создание наследственного фонда, условия управления им и его ликвидация
- Статья 123.20-2. Управление наследственным фондом
- Статья 123.20-3. Права выгодоприобретателей наследственного фонда
- 2. Учреждения
- Статья 123.21. Основные положения об учреждениях
- Статья 123.22. Государственное учреждение и муниципальное учреждение
- Статья 123.23. Частное учреждение
- 3. Автономные некоммерческие организации
- Статья 123.24. Основные положения об автономной некоммерческой организации
- Статья 123.25. Управление автономной некоммерческой организацией
- 4. Религиозные организации
- Статья 123.26. Основные положения о религиозных организациях
- Статья 123.27. Учредители и устав религиозной организации
- Статья 123.28. Имущество религиозной организации

2.

Организационная структура менеджмента представляет собой совокупность определенным образом взаимосвязанных звеньев (подразделений, должностей и др.) физкультурно-спортивной организации, обеспечивающих эффективную реализацию функций управления.

К организационной структуре менеджмента предъявляются следующие основные требования: минимальное количество управленческих звеньев, устранение элементов дублирования в работе структурных подразделений, оперативность и гибкость в работе и др.

В настоящее время физкультурно-спортивные организации в зависимости от специфики (размеры, вид и форма собственности, организационно-правовая форма и т.д.) создаются и функционируют с использованием различных организационных структур менеджмента.

Строго линейная организационная структура основывается на отношениях «руководство—подчинение» и отражает самую общую ступень разделения управленческого труда — на отдачу приказов, распоряжений, указаний и на их безусловное исполнение. В чистом виде этот тип организационной структуры менеджмента в сфере физической культуры и спорта встречается крайне редко. Однако имеют место случаи, в первую очередь в профессиональном спорте, создания специфических мини-организаций, состоящих из менеджера и спортсмена-профессионала, менеджмент в которой как раз и основывается на строго линейной организационной структуре.

Строго функциональная организационная структура характеризуется такой взаимосвязью, когда между высшим и последующими уровнями менеджмента отсутствуют линейные отношения единоначального распорядительства, а формируются лишь перекрестные функциональные связи. Такой тип организационной структуры приводит к возникновению огромного объема координационной работы на уровне топ-менеджера. Названный тип организационной структуры встречается в физкультурно-

спортивных организациях, в частности в международных федерациях по видам спорта. Примером может служить взаимодействие вице-президентов (функциональных руководителей), отвечающих, как правило, за отдельные направления деятельности международной федерации, с национальными федерациями по видам спорта.

Линейно-штабная организационная структура связана с выделением исполнителей так называемых штабных функций при руководителях. В таких структурах штабные подразделения и отдельные исполнители подчиняются только своему вышестоящему менеджеру; никаких других видов отношений формально не допускается. Данный тип организационной структуры довольно широко применяется в физкультурно-спортивных федерациях. Наиболее характерным примером может служить создание, например, в федерациях по видам спорта, комитетов (комиссий) по отдельным направлениям деятельности.

Линейно-функциональная организационная структура характеризуется тем, что общее распорядительство ресурсами и целеполагание входят в полномочия линейных менеджеров, а управление процессами достижения поставленных целей в рамках выделенных ресурсов возлагается на менеджеров функциональных подразделений. Названная организационная структура универсальна по своему характеру и весьма распространена в физкультурно-спортивных организациях вплоть до использования в различных модификациях.

Одной из модификаций является *организационная структура дивизионального типа*, когда управленческий аппарат структурируется и дифференцируется не по функциям управления, а по выделению самостоятельных отделений (подразделений) в рамках органа управления с использованием производственной, территориальной и т. п. ориентации. Важным свойством организационных структур такого типа является формирование внутри каждого отделения (подразделения) собственного функционального аппарата управления, более или менее тесно связанного с центральным управленческим аппаратом. Дивизиональный тип организационной структуры довольно широко используется в физкультурно-спортивных организациях в различных вариантах. Особенно характерен он для управления развитием видов спорта.

Проиллюстрируем реализацию дивизионального типа организационной структуры на конкретном примере.

Наряду с функционированием Международной любительской легкоатлетической федерации созданы и действуют континентальные федерации — Европейская ассоциация легкой атлетики, Азиатская ассоциация легкой атлетики, Африканская конфедерация легкой атлетики и т.п. В данном случае самостоятельные отделения формируются на основе территориальной ориентации.

Наряду с функционированием Международной любительской легкоатлетической федерации созданы и действуют отделения, сформированные с использованием производственной ориентации — Международная ассоциация статистиков по легкой атлетике, Международная ассоциация тренеров по легкой атлетике и т.д.

Программно-целевые организационные структуры формируются в случае участия физкультурно-спортивной организации в многообразных межотраслевых и межфункциональных взаимодействиях. Наиболее типичными среди программно-целевых организационных структур являются централизованные и координационные.

Централизованная (линейно-программная) организационная структура характеризуется полным подчинением всех основных участников программы

единому органу линейного руководства. Применение такой структуры оправдано в случае выполнения сложных, дорогостоящих и долговременных программ. Наиболее иллюстративным примером использования централизованной организационной структуры является Организационный комитет, создаваемый в определенной стране и осуществляющий межотраслевое взаимодействие в связи с организацией и проведением Олимпийских игр.

Координационная организационная структура связана с созданием специальных координационных органов и перераспределением функций менеджмента. Одним из примеров может служить Генеральная ассоциация международных спортивных федераций, включающая в себя часть международных федераций по видам спорта и международных объединений по техническим видам спорта, а также ряд международных спортивных объединений, не связанных непосредственно с развитием конкретного вида спорта (например, Международная федерация спортивной медицины и т.д.). В связи с этим Генеральная ассоциация международных спортивных федераций занимает своеобразное «межсистемное» положение и дает возможность координировать межфункциональные взаимосвязи и взаимодействия международных федераций по видам спорта с другими по целям деятельности международными спортивными объединениями.

Охарактеризованные выше организационные структуры менеджмента в крупных физкультурно-спортивных организациях должны применяться, и применяются в различных сочетаниях, что обеспечивает необходимое многообразие, требующееся для максимального соответствия организационной структуры специфическим целям определенной организации, а также условиям ее взаимодействия с окружающей средой.

Литература:

1. Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для студ. направления «физическая культура» / Т.В. Састамойнен, Т.Э. Круглова, Т.С. Чернецкая [и др.]. - М.: Академия, 2014. - 240с.