



**Министерство науки и высшего образования Российской
Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Иркутский государственный университет»
Педагогический институт**

**РУСАКОВ А.А.
БОГАТОВА И.И.**

**МЕНЕДЖМЕНТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ
И СПОРТА**

Учебное пособие

Иркутск 2019

УДК 796:651(075.8)
ББК 75:65.9(2)я73
Р88, Б12

*Рекомендовано к печати Учебно-методическим советом
Педагогического института Иркутского государственного университета*

Рецензенты:

С.Н. Жаданов, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления ГАУ ДПО «Институт развития образования Иркутской области»

М.В. Пружинина, кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой физкультурно-спортивных и медико-биологических дисциплин ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет».

Русаков А.А. Менеджмент физической культуры и спорта : учебное пособие / А.А. Русаков, И.И. Богатова - Иркутск: Изд-во «Репроцентр А1», 2019. – 96 с.

ISBN

Учебное пособие включает учебно-методические материалы по дисциплине «Менеджмент физической культуры и спорта» соответствующую ФГОС ВО по направлению 44.03.05 «Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки)», направленность «Физическая культура - Безопасность жизнедеятельности».

В пособии раскрываются вопросы, связанные с теоретическими основами теории управления, функциями и принципами спортивного менеджмента, основами планирования в сфере физической культуры и спорта, умениями составлять бизнес-план физкультурно-спортивной организации, знать систему оплаты труда в физической культуре и спорте и систему финансирования спортивных организаций.

Настоящее учебное пособие предназначено для широкого круга педагогов, организаторов, инструкторов, учителей, студентов педагогических вузов, всех кто хочет овладеть знаниями спортивного менеджмента.

ISBN

© Русаков А.А., 2019
© Богатова И.И., 2019
© ФБГОУ ВО «ИГУ», 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

1	ВВЕДЕНИЕ	3
2	Тема 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ	5
3	1.1. Основы теории управления	5
4	1.2. Определение понятия менеджмент	6
5	1.2.1 История возникновения менеджмента	8
6	1.3. Качество менеджмента высшей школы	9
7	ТЕМА 2. СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	13
8	2.1. Функции и принципы спортивного менеджмента	13
9	2.2. Менеджер и искусство менеджмента	15
10	2.3. Органы управления фирмой	18
11	ТЕМА 3. РУКОВОДСТВО КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В СПОРТЕ	20
12	3.1. Основные положения	20
13	3.2. Методы экономического управления	23
14	3.3. Социально-экономическая защищённость спортсменов	26
15	Тема 4. ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА	28
16	4.1. Значение и задачи планирования работы по ФКС	28
17	4.1.1 Принципы и методы планирования	30
18	4.1.2 Организация плановой работы	32
19	4.2. Законодательные основы планирования ФКС	37
20	4.2.1. Физическая культура и спорт в образовательных учреждениях	37
21	4.2.3. Физическое воспитание в организациях и по месту жительства	39
22	4.2.4. Физическая подготовка и спорт в Вооруженных Силах Российской Федерации и правоохранительных органах	40
23	4.2.5. Организация физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий с инвалидами	41
24	4.2.6. Государственная система здравоохранения в развитии физической культуры и спорта	41
25	Тема 5. БИЗНЕС-ПЛАН ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	43
26	5.1. Общая характеристика бизнес-плана физкультурно- спортивной организации	43
27	5.2 Содержание и порядок разработки бизнес-плана	48
28	5.3. Бизнес-план и его функции	53
29	5.4. Цели спортивного спонсорства	55
30	5.5. Взаимодействие между спонсором и спортивной организацией	61
31	Тема 6. ОПЛАТА ТРУДА В ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ	64

32	6.1. Виды оплаты труда	64
33	6.2. Единая тарифная сетка оплаты труда работников бюджетной сферы	67
34	6.3. Права и обязанности сторон, работающих по контракту.....	69
35	Тема 7. ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ В СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	74
36	7.1. Понятие о государственном бюджете	74
37	7.1.1. Составление бюджета	77
38	7.1.2. Контроль финансов	79
39	7.1.3. Государственное финансирование физической культуры и спорта	80
40	7.2. Самофинансирование в физической культуре и спорте	84
41	7.3. Анализ финансовой деятельности организации	87
42	ГЛОССАРИЙ	90
43	СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	94

ВВЕДЕНИЕ

При переходе к интенсивным методам хозяйствования усиливается значимость человеческого фактора производства, возрастают требования к работникам с точки зрения их квалификации, деловых качеств, знания показателей, критериев и путей повышения эффективности, сознательного отношения к работе, распространения накопленного опыта и т. д.

Определяющим показателем эффективного функционирования организации вообще, и организации отрасли физической культуры и спорта в частности, является культура личности менеджера (руководителя).

Под культурой в широком смысле слова понимается вся совокупность материальных и духовных ценностей, без которых человек не может жить и развиваться как социальный субъект. Культура - все то, что создано и создается в результате его умственного труда и что составляет как бы «вторую природу», отличающуюся от естественно протекающих природных процессов и явлений, характеризующуюся тем, что люди изменяют, воспитывают сами себя.

Экономической культуре менеджера организации физической культуры и спорта свойственны сущностные, глубинные изменения в экономических отношениях. Изменяется ее внутренняя структура, в которой отражается общественная собственность на средства производства, общественный характер производственного процесса, распределения и потребления материальных и духовных благ.

Культура личности менеджера зависит от многих факторов, подчиняется ряду общих и специфических закономерностей.

Формирование ее не всегда совпадает с развитием производства, распределения, обмена и потребления: оно может совпадать с ним, обеспечивать его, обгонять или отставать от развития каждой из этих фаз. Чем глубже общественные преобразования и масштабнее задачи в политике, экономике и культуре, тем значительнее, многостороннее развитие человеческого фактора - личности, совершенствование самого важного компонента экономической культуры общества - экономической культуры личности, выступающей качественной характеристикой, показывающей уровень экономических знаний, навыков, умений хозяйствования, степень реализации способностей и возможностей человека в экономической сфере общества (производстве, распределении, обмене и потреблении).

Культура личности менеджера представляет собой ее саморазвитие, человек не только создает, обогащает и потребляет ценности культуры, но и в процессе своего развития поднимается на новую, более высокую ступень свободы.

Новая экономическая культура менеджера организации физической культуры и спорта (культура труда, культура потребления и т. д.) переносится и

на другие области жизни и деятельности. Формируется новое отношение к ценностям.

На современном этапе, когда особенно нужен механизм управления и регулирования этим процессом, возникает необходимость проанализировать процесс формирования экономической культуры личности. Важные ее элементы - экономическое образование и воспитание - положительно влияют на трудовую активность личности, выступая одними из существенных условий создания в коллективе обстановки полной сопричастности каждого работника к его делам, уяснения решаемых задач.

К числу воспитательных мер можно отнести использование методов экономического стимулирования и бригадного подряда, способствующих новому отношению личности к труду, к общественной собственности, дисциплине труда, укреплению чувства ответственности за общее дело.

Экономическая жизнь общества включает такие компоненты, как производительные силы, экономические отношения, экономическая политика, экономическая наука, экономическая деятельность, экономические потребности, экономические интересы и стимулы, экономическое образование, экономическое воспитание.

Экономическое воспитание - процесс целенаправленного воздействия для выработки определенных экономических качеств у личности. В каждом из компонентов можно выделить определенную совокупность ценностей, созданных и создаваемых творческой культурной деятельностью людей в процессе совершенствования общества.

К такого рода ценностям правомерно отнести: уровень развития производительных сил, зрелость экономических отношений, степень разделения общественного труда, формы и методы хозяйствования.

Ценности экономической науки включают экономические теории, идеи, взгляды, знания; ценности экономического воспитания - экономические качества и нормы поведения людей.

Высокий уровень экономической культуры менеджера организации физической культуры и спорта предполагает:

- наличие высших педагогического (физкультурного) и экономического образования;

- знание и проведение в практику современных методов организации и ведения хозяйства, которые включают сущностные спектры управления экономической единицей отрасли, формирование корпоративной культуры организации отрасли, а также грамотного и объективного анализа эффективности использования труда работников организации;

- развитие в рамках корпоративной культуры предпринимательской, административной, организационной, правовой культур, а также культур поведения персонала организации и культуры делового общения.

Тема 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. Основы теории управления

Основателем классической школы управления, да и вообще менеджмента, считается Фредерик Уинслоу Тейлор. До Тейлора двигателем повышения производительности труда был принцип «пряника» - сколько сделаешь, столько и получишь. Однако данный подход к концу XIX - началу XX века исчерпал себя. Кроме того, стоит отметить, что постулат промышленности XIX века о том, что если производительность одного работающего еще может меняться в определённых рамках, то производительность группы работающих мало зависит от индивидуальной выработки, перестал удовлетворять управленцев. В 1960 году Дуглас Макгрегор (американский теоретик менеджмента, специалист в области управления), проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя: задания, которые получает подчинённый; качество выполнения задания; время получения задания; ожидаемое время выполнения задания; средства, имеющиеся для выполнения задания; окружение, в котором работает подчинённый; убеждение подчинённого в посильности задания; убеждение подчинённого в вознаграждении за успешную работу; размер вознаграждения.

Дуглас Макгрегор сформулировал, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал теорией «Х» и теорией «У». Теория «Х» предполагает:

1. Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.
2. Поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием.
3. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили.

Теория «Х» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше параметрам.

Теория «У» констатирует:

1. Работа для человека так же естественна, как игра.
2. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен.
3. Средний человек стремится к ответственности, его желание избежать ответственности, как правило, результат прошлого разочарования и вызвано плохим руководством сверху.

Теория «У» является демократическим стилем управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе.

У Макгрегора обе теории имеют равное право на существование, хотя в чистом виде в практике не встречаются. На практике, как правило, имеет место комбинация стилей управления, однако, именно они оказали сильное влияние на развитие теории управления в целом. Теория «Х» и теория «У» на более высоком уровне развития повторяют теорию «кнута» и «пряника», которую вполне можно считать старейшей в управлении. Жесткий стиль руководства наиболее эффективен в очень неблагоприятной ситуации (некоторые экономические системы, функционируют только в таких условиях), в благоприятной же обстановке необходим мягкий стиль.

В настоящее время в теорию «кнута» и «пряника» внесены соответствующие коррективы. Каждая фирма адаптирует их под специфические особенности своего функционирования. Залогом конкурентности в сфере промышленного производства стало умелое использование 3-х факторов:

1. Процесс инновации, разработка новинок.
2. Постоянное переобучение рабочего персонала. (Любой набор знаний устаревает за 5 лет).
3. Поворот к автоматизированному производству на основе компьютерных технологий

При этом очевидно, что эволюция теории управления базируется на человеческом факторе. Американские ученые Том Питере и Ненси Остин доказали, что фирмы, уделяющие внимание своему персоналу, становятся не только более конкурентоспособными, но и быстрее развиваются. Однако современные зарубежные модели управления вряд ли чего-то стоят без учета Российской внутренней специфики.

1.2. Определение понятия менеджмент

В условиях административно-хозяйственной системы практически до 90-х годов управление в нашей стране было подчинено плану, часто в ущерб не только удовлетворению потребностей людей, но и эффективности производства, что, в конечном счёте, обуславливало увеличение любой ценой выпуска продукции (вала), ограничение инициативы производителей, низкую заинтересованность в результатах реализации и другие негативные последствия. В директивно-плановой экономике управление ориентировалось не на потребителя и, в конечном результате, не на эффективность и прибыль, что в идеальном случае одно и то же, а на вышестоящее руководство и предопределялось самой сущностью командно-бюрократической системы. В силу этого, то действительно ценное, что достигла отечественная управленческая мысль, во многом осталось лишь теорией, или, в лучшем случае, предметом изучения, но не практического применения.

Переход к рыночной экономике выявил неприемлемость действовавшей системы управления для новых условий хозяйствования, фактически застав отечественных руководителей врасплох. Возникла необходимость принципиально нового подхода к управлению, что и заставило обратиться к богатому зарубежному опыту в этой области, иными словами - к менеджменту.

Таким образом, менеджмент и управление в нашем понимании имеют существенное различие. Менеджмент - это управление с целью достижения наивысшей эффективности и получения максимальной прибыли. Управление «по-советски» - это выполнение заданных показателей, определенных рамками плана при строгой системе контроля (в искусстве использования такого рода управления отечественные руководители достигли больших высот).

Экономисты не отрицают необходимость планирования, однако оно должно быть прежде всего инструментом адаптации производства к непрерывно меняющимся условиям.

Развитие менеджмента связано с двумя подходами:

- первый из них акцентировал внимание на управлении операциями (технической стороной производственного процесса);
- второй ориентирован на управление трудовыми ресурсами, отдавая приоритет психологическим факторам, мотивации и стимулированию человеческой деятельности.

Эволюция теории и практики управления тесно связана с развитием промышленности и науки. Трудно выделить, что первично, а что вторично. Ясно, что эти процессы являются сопутствующими и тесно переплетены друг с другом. При правильном использовании, теория управления и результаты научных исследований дают возможность руководителям предсказать, что, по всей вероятности, может случиться в результате тех или иных действий, а тем самым способствовать принятию более целесообразных решений, помогая избежать возможных ошибок.

Однако «менеджмент» не ограничивается лишь управлением людьми и управлением технологическим процессом. «Менеджмент» несет в себе куда более сложные функции. Управление людьми, управление производственным процессом, изучение возможных взаимодействий, возникающих в процессе производства, и ряд других, внешне не столь явно выраженных функций, ни одну из которых попросту невозможно вычленишь из ряда подобных, входят в понятие «менеджмент», образуя своего рода эффект взаимодействия.

Слово «менеджмент» прочно вошло в наш быт. Это не случайно. Менеджмент является неотделимым атрибутом современного рынка. Всего за несколько лет у нас появилось огромное множество школ и академий, книг и пособий по менеджменту. Менеджером стали называть чуть ли не каждого предпринимателя и коммерсанта. Естественно встал вопрос: что такое «менеджмент» - это что-то новое или давно забытое старое? Термин

«менеджмент» происходит от английского слова и буквально переводится как управление, заведование, организация.

Задачи менеджмента ориентированы на достижение своих целей на рынке: удовлетворение потребностей покупателей и получение прибыли. Главная цель менеджмента - получить желаемые результаты на основе согласованных действий многих людей, менеджмент – это прежде всего коммерческая деятельность (бизнес) группы людей или трудового коллектива, «управление бизнесом через филигранную работу с людьми», которые осуществляют экономическую деятельность в условиях рынка.

Однако, это слово может иметь и более широкое понятие. Например, в одном из американских словарей менеджмент трактуется как административная единица (орган управления), власть и искусство управления, способ обращения с людьми, особого рода способности и навыки специалистов.

1.2.1 История возникновения менеджмента

Менеджмент, как наука, возник на Западе более 70 лет назад. Его отцами являются американец Ф. Тэйлор, француз А. Файоль. Например, Ф. Тэйлор рассматривал управление как искусство знать точно, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешёвым способом. Для того, чтобы достичь этого, по мнению Ф. Тэйлора, необходимо осуществить четыре управленческие функции: выбор цели; выбор средств; подготовка средств; контроль результатов.

А. Файоль, на основе обобщения богатого практического опыта, пришел к выводу: «Управлять - это вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы...». По А. Файолю, менеджмент заключается в том, чтобы:

- предвидеть (изучать будущее и устанавливать программу действий);
- организовывать (создавать материальную базу и трудовой коллектив предприятия, фирмы);
- распоряжаться (приводить в действие персонал предприятия);
- согласовывать (соединять действия и усилия);
- контролировать (наблюдать, чтобы всё происходило в соответствии с отданными распоряжениями).

Рационалистический менеджмент исходил из того, что фирма является "закрытой системой" и её успех на рынке зависит, прежде всего, от внутренних резервов (рационализации производства эффективности труда). Решающее значение отдавалось контролю со стороны высших руководителей за всеми видами деятельности персонала и четкое выполнение указаний сверху.

Современный менеджмент существенно изменился, особенно за последние два десятилетия. Это связано с информационным взрывом и

человеческим фактором. Фактически произошла смена старой системы рационалистического менеджмента на новую - маркетинговую, ситуационную.

Маркетинговый (ситуационный) менеджмент строится на новых подходах. В частности, фирма считается «открытой системой». Ее успех связывается не столько с внутренними ресурсами (материальными, людскими, финансовыми) сколько со способностью вписаться во внешнюю среду и приспособиться к ней. Ситуационный подход для фирмы означает, что все построенные системы управления основываются на ответной реакции на различные воздействия внешней среды. Фирма приспособляется к выявлению новых проблем и выработке новых решений.

Маркетинговый менеджмент в качестве исходных предпосылок берёт следующее:

- фирма рассматривается как живой организм, состоящий из индивидуальностей, объединённых совместными ценностными установками, как например, «семья»;
- фирма должна быть нацелена на постоянное обновление, чтобы приспособиться к внешним факторам, главным из которых является покупатель;
- ставка делается на человека самореализующегося, а не на «человека – исполнителя».

Менеджмент сегодня – постоянные изменения и непрерывное совершенствование. Специалисты считают, что не существует идеальной и единой модели менеджмента. Для каждой фирмы менеджмент является уникальным. Есть лишь общие закономерности и элементы, которые используются, как правило, всеми. В современных условиях система управления фирмой должна быть простой и гибкой, чтобы быть конкурентоспособной. По мнению специалистов, она должна иметь:

- небольшое число уровней управления;
- небольшие подразделения, укомплектованные меньшим числом, но более квалифицированными специалистами;
- производство товара и организацию работы, ориентированные на потребителя.

1.3. Качество менеджмента высшей школы

Одним из направлений повышения качества подготовки специалистов является совершенствование критериев и процедур комплексной оценки деятельности высших учебных заведений – лицензирования, аттестации и государственной аккредитации, а также создание независимой системы аттестации и контроля качества образования. Повысить качество высшего образования и подготовки специалистов лишь за счёт совершенствования

системы внешнего контроля и методов оценки деятельности вузов не представляется возможным.

Качество формируется самой деятельностью высшего учебного заведения и во многом зависит от наличия в вузе системы обеспечения и внутривузовских гарантий качества основных продуктов научной и учебной деятельности. Актуальность формирования в вузах современных и эффективно действующих систем обеспечения качества научных исследований, образовательных услуг и подготовки специалистов возрастает в связи с интеграцией российской высшей школы с мировым образовательным сообществом, особенно после присоединения России в 2003 году к Болонской декларации и вхождения в единое образовательное пространство Европы. Таким образом, учитывая особую важность решения задачи повышения качества подготовки специалистов в российских вузах, Минобрнауки России приняло решение о координации работ, проводимых в высших учебных заведениях по управлению качеством высшего профессионального образования.

Целью координации являются определение направлений и механизмов управления качеством, содействие вузам в использовании современных принципов менеджмента качества, нормативного обеспечения создания, внедрения и эффективного использования систем качества вузов, рационального использования ресурсов, достижение требуемого уровня предоставляемых услуг и подготовки высококвалифицированных специалистов, востребованных в России и за рубежом.

Развитие менеджмента, маркетинга и экономики любой страны, в том числе России, невозможно без совершенствования системы образования. Особое значение имеет высшая школа, задачей которой является не только образование в широком смысле слова, но и подготовка специалистов к профессиональной деятельности во всех сферах - в науке, на производстве, в социальной сфере и государственном управлении.

Если спросить у ректора вуза, декана факультета или заведующего кафедрой о том, какие проблемы сейчас наиболее актуальны для высшей школы России, ответ, вероятнее всего, будет такой: «Проблем много – старение кадров, износ зданий, отсутствие современного оборудования, недостаток компьютеров и т.д. Но главная проблема – недофинансирование вузов со стороны государства. Государственные вузы всё более становятся субъектами рыночных отношений и вынуждены сами заботиться о себе. Это происходит не только в России. Таковы мировые тенденции в сфере высшего образования. Университеты во всех странах в настоящее время обеспокоены изменениями во внешней среде, потерей былой стабильности, сокращением финансирования со стороны государства и в то же время стремительным повышением требований со стороны потребителей продуктов их основной деятельности – научных исследований, технологических разработок и образовательных услуг.

В России социально-экономические реформы усиливают эти факторы, воздействующие на всю систему высшего образования и каждый вуз в отдельности. Во «Всемирной декларации о высшем образовании для XXI века: подходы и практические меры», принятой в Париже в 1998 году, отмечается, что вторая половина XX в. войдёт в историю человеческой цивилизации как период бурного развития высшего образования. Количество студентов во всех странах мира за этот период возросло более чем в шесть раз.

В условиях глобальной рыночной экономики образование – тоже товар. Однако выходу российских вузов на мировой рынок образовательных услуг препятствует много факторов, среди которых главными являются неузнаваемость и непризнаваемость профессиональных образовательных программ, нераспространённость и непопулярность русского языка, системный кризис в стране и общее недоверие к России как международному партнёру.

Наши государственные образовательные стандарты и программы высшего профессионального образования по номенклатуре и структуре далеки от того, что является привычным в ведущих странах мира. Задачей российской высшей школы является усовершенствование перечня и структуры профессиональных образовательных программ с учётом мировых тенденций.

Качество высшего профессионального образования зависит от многих факторов – образовательных программ, организации учебного процесса, преподавателей вуза. Важно, чему, как учат, кто учит в высшем учебном заведении. В настоящее время в условиях стремительного развития информационных технологий, педагогических новаций и интернационализации образования требования к преподавателям вузов, их академической мобильности существенно возрастают.

Российской высшей школе предстоит приложить немалые усилия для интеграции с мировым образовательным обществом, в том числе изменить систему государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования, ввести новый перечень программ, модифицировать их структуру и содержание, ввести кредитную систему оценки содержания программ, повысить квалификацию преподавателей, обеспечить соответствующее мировое качество высшего образования, подготовить элитных специалистов мирового класса для экономики страны.

Преподавательский состав должен быть представлен специалистами во всех областях знаний, охватываемых образовательной программой. Преподаватели должны иметь достаточный уровень квалификации, который может быть подтверждён следующими компонентами: базовым образованием, широтой дополнительного образования, управленческим и экономическим опытом, опытом работы в соответствующей организации, способностью к коммуникации, стремлением к повышению качественному обучению.

Современное производство, основанное на знании, и развитие общества

формирует новый, быстро меняющийся рынок интеллектуального труда. От вузов требуются постоянное изменение и совершенствование образовательных программ и технологий, обновление оборудования, повышение квалификации профессорско-преподавательского состава. Вузы должны адекватно реагировать на вызовы внешней среды, переходить на инновационный путь развития, следовать за рынком, а в ряде случаев сами его формировать. При общей мировой тенденции к ослаблению роли государства в части финансирования вузов в том, что касается контроля за деятельностью вузов и качеством подготовки специалистов, в Европе и США тенденции различны. В США наблюдается некоторое усиление государственного регулирования в сфере высшего образования, а в Европе, наоборот, преобладают процессы автономизации вузов и либерализация их деятельности.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Кто является инициатором создания первого руководства по спортивному управлению? С какой целью оно было создано?
2. Основная суть теории управления Дугласа Макгрегора (теории «Х» и теории «У»)?
3. Дайте определение понятия «менеджмент» и «маркетинг»?
4. В чём отличаются отличия понятий «управление» и «менеджмент»?
5. Как экономисты Запада относятся к планированию?
6. Что такое управленческое решение?
7. Какие роли менеджера входят в содержание профессиональной деятельности работников физической культуры образовательных учреждений?
8. Из каких основных подсистем состоит система менеджмента в физической культуре и спорте?
9. Каковы основные и конкретные функции менеджмента в физической культуре и спорте?
10. Каковы основные этапы разработки управленческих решений?
11. Что такое управленческое решение, какие требования предъявляются к его разработке?
12. Что такое информационные ресурсы и каковы их основные виды в сфере физической культуры и спорта?
13. Что такое методы управления физической культурой и спортом и каковы основания их классификации?

ТЕМА 2. СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

2.1. Функции и принципы спортивного менеджмента

Главное, что осуществляет менеджмент - это не управление предметами, а управление организацией и техникой работы людей согласно принципам и программам маркетинга. Имеются различные виды менеджмента:

- финансовый, кадровый, производственный менеджмент;
- транспортный менеджмент, регулирующий поставки товаров;
- административный менеджмент, регулирующий делопроизводство и внутренние связи бизнеса;
- внешнеэкономический менеджмент, обеспечивающий внешнеэкономические связи, экспорт, импорт, научно-техническое сотрудничество, предоставление услуг;
- маркетинговый менеджмент, имеющий дело с распространением товаров. Все эти виды менеджмента получили воплощение в создании конкретных управленческих структур в рамках крупных корпораций или самостоятельных фирм, возглавляемых так называемыми специалистами управления - менеджерами.

Государственные и общественные организации наряду с производственными организациями также используют "менеджмент" для достижения своих целей. Практически каждый университет развитых капиталистических стран предлагает свою Программу административного бизнеса, менеджмента, либо других подобных специализаций, что характерно и для зарубежных учебных заведений, дающих физкультурное образование. Выделяют три основных составляющих "менеджмента": цели, ресурсы, люди.

Создать более полное представление о понятии "менеджмент" можно посредством рассмотрения функций менеджмента. Зарубежные специалисты по спортивному менеджменту считают, что ему присущи четыре основные функции:

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

Планирование определяет цели различных спортивных организаций и программу действий для их достижения. Иными словами, оно даёт ответы на вопросы: Что делать? Как делать? Организация устанавливает формальные отношения в ходе выполнения плановых работ среди исполнителей. В отличие от планирования, организация, в основном, должна дать ответ на вопрос: Кто будет делать? Руководство представляет собой процесс влияния на различных членов организации для решения целей, поставленных перед ней. Для того,

чтобы быть эффективным руководителем, менеджер должен постоянно расширять свои знания о мотивационных процессах.

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

Анализ связывает положение организации в целом, её подразделений и отдельных работников с качеством выполнения работы по её конечному результату. В процессе анализа оценивается исполнение, сравнивается исполнение со стандартами, заложенными при планировании и, таким образом, устанавливается обратная связь между целью и уровнем ее реализации. Рассмотрим реализацию основных функций менеджмента на примере управления спортивно - оздоровительной работой:

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

2. Организация – обеспечивает создание единой организационной структуры.

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

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

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

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

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

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

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

В систему управления спортивно - оздоровительной работой населения входит также широкая пропаганда массовой физической культуры. Известно, что организации разительно отличаются друг от друга по размерам, структуре,

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

Современный спортивный менеджмент осуществляется на основе четырех принципов, позволяющих:

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

Ряд специалистов проводят различие между понятиями "менеджмент" и "администрация", которое базируется на нескольких аргументах. Аргумент первый связан с различием менеджмента и администрации. При этом высказывается мнение, что цели менеджмента нельзя определять количественно.

Аргумент второй ассоциируется с главной линией действий менеджмента и администрации в сфере планирования и исполнения. При этом сфера деятельности администрации - политика и стратегия организации, а сфера деятельности менеджмента - реализация политики и стратегии, выработанных администрацией. Однако большинство специалистов в области спортивного менеджмента считают несостоятельными поиски различий в содержании двух терминов - "менеджмент и администрация" и употребляют их как синонимы (аналогичные).

2.2. Менеджер и искусство менеджмента

Общую концепцию менеджмента помогает понять (кроме представления 4-х основных функций) знание об умениях, необходимых для эффективного выполнения этих функций. По мнению зарубежных специалистов, профессионально работающий спортивный менеджер должен обладать умениями: техническими, работа с людьми и понимания ситуации.

Технические умения характеризуют менеджера с позиции использования в деятельности разнообразных методов, процедур и техники. Технические умения могут носить общий и специфический характер. К общим техническим умениям можно отнести так называемые "финансовые умения" менеджера

(разработка бюджета, смет, составление финансовых отчетов и т.д.). Эти умения не зависят от рода деятельности организации, в которой работает менеджер. Менеджеры, работающие в области производства спортивных товаров и в области предоставления физкультурно-спортивных услуг, должны обладать специфическими техническими умениями:

- первое - чисто производственными умениями;
- второе - умениями использовать спортивный инвентарь, умениями установить взаимосвязь между физическими нагрузками, диетой и др.

Умение работать с людьми характеризуют с точки зрения взаимоотношений с сотрудниками организации, в которой он работает или с сотрудниками других организаций. Если технические умения относятся к работе с вещами, то умение работать с людьми определяются его отношениями с сотрудниками. Менеджер, обладающий этим умением, демонстрирует способность индивидуального понимания достоинств и недостатков, сходств и различий работников, и использования их для осуществления эффективной деятельности.

Понимание ситуации представляет собой наиболее сложное умение и связано со способностью менеджера видеть процесс деятельности в целом и определять взаимосвязь явлений. Благодаря этому качеству менеджер предвидит, как могут изменяться взаимоотношения в целом или в отдельных компонентах, в зависимости от изменения конкретной ситуации – производственной, политической, экономической и социальной. Считается, что менеджер, овладевший тремя умениями, обладает мастерством "соединения", может успешно работать в сфере менеджмента.

Для характеристики искусства менеджера применяют также понятие индивидуального мастерства, которое отражает эффективное использование личного времени, организацию мышления, ясное выражение мыслей, внедрение в практической работе нововведений (инноваций) и др. Существует мнение, что спортивный менеджер - личность, отдающая много времени для выполнения своих функций, и что для него не характерно выполнение рутинной работы.

Однако результаты зарубежных исследователей показывают ошибочность данного мнения. Менеджер - это человек, не только размышляющий и планирующий, но человек, деятельность которого характеризуется жёстким темпом, быстротой в выполнении большого количества регулярных обязанностей, включающих ритуалы, церемонии, переговоры, телефонные звонки, встречи и т.д. Принято различать десять ролей менеджера, объединенных в три большие группы:

- а). Представительство.
- б). Информационная роль.
- в). Регулирующая роль.

Представительство отражается в 3-х конкретных ролях:

- а) номинального начальника;
- б) руководителя;
- в) лица, налаживающего связи.

Роль номинального начальника особенно характерна для менеджеров крупных организаций, так как её суть заключается в представительстве организации на приёме. Выполняя роль представителя руководства, менеджер стимулирует подчинённых к работе. Роль налаживающего связи заключается в установлении и поддержании внешних рабочих контактов. Информационная роль также триединая и включает роли: а) аналитик (лицо, обобщающее информацию); б) информатор; в) оратор.

В роли аналитика менеджер собирает представляющую интерес информацию, полученную как из всех доступных внешних источников, так и от работников своей организации (подразделения). Исполняя роль информатора, менеджер, передаёт необходимую информацию своим подчинённым.

В качестве оратора менеджер может выступать как в своей организации, так и в других организациях, как в частной, так и в публичной форме. Регулирующая роль подразделяется на 4 обязанности:

- а) антрепренёра (внедрение в процесс производства достижений науки и техники - нововведения);
- б) поддержки нормальной рабочей атмосферы;
- в) распределителя ресурсов;
- г) посредника.

Как антрепренёр, менеджер внедряет в процесс производства достижения науки и техники (нововведения) для повышения эффективности работы организации. Для сохранения работоспособности коллектива менеджер устраняет волнения и беспорядки, приводящие к срыву рабочей атмосферы в организации. Роль распределителя ресурсов связана с ответственностью за своевременное, равномерное и справедливое распределение финансовых средств.

Роль посредника выполняется при разрешении различных споров, как между работниками организации, так и между подразделениями той организации, в которой работает менеджер. Однако нельзя утверждать, что эти роли в равной степени свойственны всем менеджерам. По данным исследования французских специалистов, среди разных групп населения наибольшей спортивной активностью отличаются:

- а) руководители крупных торговых и промышленных предприятий (занимаются ходьбой - 79,6%, лыжным спортом - 25,2%, гимнастикой - 16,9%, конным спортом - 5,4%);

б) менеджеры высшего звена (играют в теннис 35%, настольный теннис - 4,8%); в) менеджеры среднего звена (отдают предпочтение плаванию - 29,6%, футболу - 19,0%, велосипедному спорту - 13,8%, парусному спорту - 9,8%,).

По уровню подготовленности спортивные менеджеры разделяются на 3 категории. Менеджеры третьей категории осуществляют организационную и административную деятельность в спортивных клубах и федерациях.

Специалисты, имеющие этот уровень подготовленности, несут ответственность за создание условий, необходимых для нормального функционирования спортивных организаций. Для них обязательны умения руководить одной из секций, работать в качестве секретаря, казначея, руководить клубом или ассоциацией.

Менеджеры второй категории имеют право работать в следующих областях: управление и правовые вопросы; планирование и организация; финансирование и налоги; пропаганда и реклама.

Менеджеры первой категории - это, как правило, дипломированные работники, которые занимают высшие административные и руководящие посты в спортивных клубах и федерациях.

Подготовка менеджеров осуществляется по специальным программам, в зависимости от категории, на специальных курсах в средних и высших учебных заведениях. Стоит особо подчеркнуть, что спортивные менеджеры - большие поклонники спорта, нередко бывшие спортсмены.

2.3. Органы управления фирмой

Все фирмы, за исключением мельчайших, имеют чёткую иерархию менеджмента, в рамках которого все его члены занимают определённое место в соответствии со своим авторитетом или статусом. В нижней части иерархии находятся люди, которые заняты непосредственной работой. К ним относятся рабочие на фабрике, служащие конторы. Они не контролируют деятельность других работающих. Их называют индивидуальными участниками.

Над отдельными сотрудниками возвышается менеджмент, который состоит из отдельного хозяина, либо из многослойной пирамиды менеджеров. Внутри менеджмента выделяется три уровня. Контролирующий уровень (или первый уровень) составляют менеджеры, которые руководят деятельностью отдельных сотрудников. Это мастера на предприятиях, чиновники, контролирующие работу клерков. Большая власть находится в руках менеджеров среднего уровня. Главная задача среднего уровня заключается в нахождении правильных методов решения наиболее важных задач. Средний уровень менеджеров участвует в составлении планов и постановке задач для своих подразделений.

Менеджеры высшего уровня отвечают за постановку глобальных задач, формирование стратегии развития и внутренних ценностей организации. Высшие менеджеры, управляют работой средних менеджеров. Типичное название должности высших менеджеров – президент. Высшие менеджеры ответственны перед Советом директоров (в корпорациях), избирателями или лицами официально выбранными.

Никакая система менеджмента не может функционировать без самих менеджеров. Менеджеры являются вдохновителями и создателями любой системы менеджмента. Их важнейшая задача – не самим выполнять работу, а организовывать других для их выполнения.

Менеджер - это не просто специалист по управлению, это человек, ответственный за весь процесс деятельности персонала и фирмы. О значимости менеджеров свидетельствуют фразы, получившие широкое распространение:

- выбор места работы нужно начинать с выбора руководителя;
- хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей;
- когда дела идут плохо, меняют не рабочих, а руководителей. Имеется пять базовых операций в работе менеджера, в какой бы области он ни трудился.

Менеджер, во-первых, определяет и устанавливает цели, разрабатывает конкретные задачи в каждой группе целей. Он находит пути достижения этих целей, выбирая наиболее из них эффективные. Об этом он сообщает другим людям, чья работа нужна, чтобы достичь установленные цели.

Во-вторых, менеджер организует, анализирует виды деятельности, решения, необходимые для выполнения целей. Он разделяет их на управляемые проблемы, а эти проблемы – на управляемые трудовые задачи. Он группирует проблемы и задачи в организационную структуру и выбирает людей для их выполнения.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию и коммуникацию. Он составляет команду из людей, ответственных за различные работы. Делает это с помощью специфических приемов, путем кадровых решений об оплате, назначениях, повышениях и других, определяющих так называемое "качество трудовой жизни". И делает он это, поддерживая постоянную коммуникацию со своими подчинёнными, начальниками и коллегами.

Четвертая операция в работе менеджера - измерение. Он устанавливает единицы измерения, добиваясь, чтобы у каждого человека были индивидуальные показатели, сориентированные на работу всей организации. Менеджер анализирует, оценивает и интерпретирует результаты работы. О них он сообщает своему руководству, подчиненным и коллегам. В-пятых, он способствует росту людей, включая себя самого. Упомянутое качество трудовой жизни в одной из возможных интерпретаций представляет собой как раз совокупность условий, способствующих росту членов организации.

В менеджменте взаимодействуют два компонента, тесно связанные между собой: способность менеджера сделать деятельность фирмы эффективной (прибыльной), и трудовая активность вкупе с творчеством персонала, направленные на достижение этой же цели.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Какие функции выполняет спортивный руководитель?
2. Какими основными личными качествами должен обладать хороший руководитель?
3. Что должен делать менеджер для успешного выполнения своих обязанностей?
4. Какие 3 основные роли отводятся менеджеру в процессе управления?
5. Каковы основные принципы спортивного менеджмента?
6. Что лежит в основе менеджмента?
7. Дайте определение понятия менеджер?
8. Назовите преимущества и недостатки приглашения тренеров на контрактной основе?
9. Какие факторы влияют на повышение спортивного мастерства?

ТЕМА 3. РУКОВОДСТВО КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В СПОРТЕ

3.1. Основные положения

В начале 1980 года в программу Международного Олимпийского комитета (МОК) были включены вопросы по спортивному управлению, как направлению, способствующему развитию спорта во всем мире. Многие положения, содержащиеся в нем, успешно используются. Желая улучшить уровень подготовки спортивных руководителей, МОК решил создать Программу, содержащую много важных вопросов по спортивному управлению.

Цель Программы - повышение уровня координации и создание единой формы обучения спортивных руководителей. МОК выпустил первое руководство по спортивному менеджменту в 1986 году. Особая заслуга в издании руководства принадлежит Рогеру Джексону - президенту Канадской Ассоциации, который является ответственным исполнителем создания Программы спортивного менеджмента. Курс, созданный на основе этой Программы служит развитию Национального Олимпийского Движения (особенно в тех регионах, где спорт только начинает развиваться), вскрывает наиболее общие проблемы и повышает качество управления спортивными организациями. Руководство по спортивному управлению:

- позволяет более успешно развивать спортивное движение;
- содержит в определенном объеме аспекты спорта;
- включает положение по теории и практическому мастерству спортивного менеджмента;

- дает рекомендации по разрешению различных спортивных проблем.

Подготовка спортивных руководителей помогает улучшить психологический климат и взаимоотношения между людьми в организациях, повышает спортивные возможности людей разного возраста. В курсе спортивного управления большое внимание уделяется оценке роли и личных качеств руководителя. Подчеркивается, что в спорте существует бесчисленное множество возможностей использования своих способностей руководителя у людей разных специальностей: атлетов, судей, технических работников, медиков и тренеров. Но быть руководителем не означает быть лидером. Хороший руководитель должен:

- а) быть "ориентированным на задачу";
- б) профессионально выполнять работу;
- в) уметь создавать здоровые взаимоотношения между людьми.

Во всех организациях руководитель должен обращаться с людьми очень тактично, так как это создает положительные эмоции и побуждает людей работать более производительно. Основное качество руководителя - обладание ярко выраженной способностью влиять на поведение других людей. Другое обязательное качество - умение принимать решения, распределять обязанности, решать трудовые конфликты, работоспособность, интеллект и обязательность. Настоящий лидер - это человек, общения с которым желает большая часть организации, и который, в свою очередь, испытывает необходимость в общении с людьми. Для достижения этого необходимо повышать свое профессиональное мастерство, свои способности, и умело применять их в различных ситуациях. Идеально, когда умелый руководитель является ярко выраженным лидером. Наличие руководителя - лидера не является гарантией успеха во всех возможных ситуациях. Для успешного руководства требуется, по крайней мере, три фактора: личные качества; наличие единомышленников в коллективе и сопутствующие условия для работы. Личные качества, необходимые руководителю:

- возраст и опыт;
- компетентность в технике;
- умение контролировать положение дел в организации;
- высокий уровень профессионализма.

Наличие единомышленников в коллективе необходимо для того, чтобы коллектив понимал своего руководителя, разделял его взгляды на решение основных проблем. Для этого он должен успешно решать задачу подбора кадров. Очевидно, что личные качества, черты характера, взгляды на жизнь и

поведение сотрудников оказывают большое влияние на эффективность руководства. Поэтому руководителю необходимо знать качества сотрудников, обеспечивающих хорошую работу в организации. К ним относятся: желание работать в коллективе; потребность добиться успеха; желание получать награды; потребность в независимости; способность принимать решения и целеустремленность. Влияние личных качеств сотрудников на эффективность работы руководителя заключается в том, что в зависимости от их поведения складывается и определенный стиль руководства. Сопутствующие условия, влияющие на эффективность работы руководителя, это - характер поставленной задачи, степень стресса в период выполнения работы, ясное понимание своей роли, степень принуждения, количество людей в группе, психологический настрой, то есть вера в решение задачи. Самая сложная задача при руководстве людьми - уметь оказывать давление на них, если это необходимо. Для этого руководитель должен обладать искусством общения, то есть, он должен уметь выбрать правильный тон в разговоре, учитывая черты характера своего собеседника. Кроме того, руководитель должен обладать силой убеждения и способностью создавать в коллективе доброжелательные и доверительные отношения, объективно оценивать уровень своей профессиональной квалификации и степень квалификации каждого сотрудника в своем коллективе. Все это помогает руководителю заставить своих подчиненных работать так, как он считает нужным.

Очень важно для руководителя - уметь создать психологический настрой на работу. Побудительными мотивами для людей являются достижение цели и чувство удовлетворения от работы. Признаком хорошего руководства является высокая согласованность работы всех членов коллектива при любых обстоятельствах. Руководители всегда должны действовать в соответствии с конкретной ситуацией. При необходимости и целесообразности он может скрыть от сотрудников некоторые обстоятельства и условия работы, применить индивидуальный подход. Хорошему руководителю следует всегда помнить и следующие рекомендации:

1. Давай себе отчет в своих личных качествах, которые могут повредить эффективности руководства.
2. Понимай характеры и интересы своих сотрудников.
3. Будь динамичным, изменяй стиль руководства в зависимости от ситуации.
4. "Отходи в сторону", разрешай другим оказывать помощь, когда этого требует ситуация.
5. Не обязательно признавать свои собственные достижения, но обязательно - заслуги сотрудников.
6. Вовлечение сотрудников в работу, передача им части своих полномочий. Это пробуждает инициативу и помогает им проявить себя.

7. Старайся выявить факторы, снижающие влияние на людей.

8. Совершенствуй мастерство составления документов - это поможет в достижении цели.

9. Прояви заботу о подготовке новых руководителей. Одним из наиболее важных качеств спортивного руководителя является умение определить задачу, выявить ресурсы, которые помогут решить эту задачу, а затем получить эти ресурсы. Принято выделять трудовые, финансовые и материальные ресурсы.

Трудовые ресурсы. Это люди, выполняющие функции организаторов, администраторов, тренеров, спортивных медиков и др. Ценным источником трудовых ресурсов для НОК являются спортсмены-любители.

Финансовые ресурсы. Это финансовая поддержка для выполнения своих Программ и проектов каждой спортивной организации, которая дает возможность работать полноценно.

Материальные ресурсы, имеющиеся в спортивной организации, обеспечивают ее успешную работу. К ним относятся: компьютеры, копировальная техника, кабинеты, письменные столы, спортивное, медицинское оборудование и др.

Для руководителя важно помнить, что трудовые ресурсы являются определяющими в работе той или иной спортивной организации. Задачи по их сохранению и предупреждению должны решаться в первую очередь, однако, зачастую спортивные руководители не знают нужд спортсменов и тренеров, что осложняет их взаимоотношения.

Многолетний опыт показывает, что существуют общие потребности, независимо от вида спорта. Для атлетов:

- жилье и возможность получать доброкачественное питание;
- доступный транспорт; - возможность получить образование; - условия для отдыха;
- социальные, религиозные и культурные условия.

Для тренеров:

- наличие удовлетворяющего их персонала: помощников, менеджеров, медиков и др.;
- оборудование и обслуживающий персонал, место для тренировок и др.

Эффективное использование экономических методов, внедрение новых форм управления (аренда, маркетинг и др.) способствуют удовлетворению общих потребностей и спортсменов, и тренеров.

3.2. Методы экономического управления

Среди экономических методов управления, которые могут находить применение в сфере физической культуры и спорта, необходимо выделить следующие:

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

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

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

Централизованный плановый метод позволяет:

- определить направления и цели развития видов спорта и физической культуры по регионам страны;
- правильно распределить трудовые и финансовые ресурсы;
- внедрить достижения научно-технического прогресса;
- контролировать проведение и выполнение плановых заданий.

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

Кредит - крупнейший источник формирования средств. Применение кредитования в качестве экономического метода управления предполагает централизованное установление условий в заёмных средствах. Необходимо отметить, что этот экономический метод управления в сфере физической культуры и спорта используется очень редко (до 20%). Кредит может быть использован хозрасчётными и арендными организациями, имеющими самостоятельный баланс (счёт в банке) и наделёнными в установленном порядке собственными оборотными средствами. Метод кредитования мало используется в физкультурном движении, но это прогрессивный экономический метод. Основными его принципами являются:

1. Возвратность (если средства не возвращаются, то это финансирование).
2. Срочность возврата (то есть возврат в срок).

3. Целенаправленность (строительство спортсооружений, приобретение спортивного инвентаря).

4. Материальная обеспеченность (кредит обеспечивается залогом спортсооружения и продукцией).

5. Повторность (новые кредиты выдаются при условии погашения ранее выданных и уплаты процента за пользование ими).

Хозяйственный расчет (наиболее эффективный) - это экономический метод управления, обеспечивающий определенную хозяйственную самостоятельность спортивных организаций при условии выполнения плана. Он определяет обязательную самокупаемость, рентабельность, взаимосвязь итогов деятельности с материальным поощрением. Существование хозрасчета невозможно без основных пяти принципов:

1. Плановость.
2. Имущественная ответственность (материальная).
3. Хозяйственная самостоятельность.
4. Материальное стимулирование работников.
5. Самокупаемость и самофинансирование.

Хозрасчет бывает полным и частичным (внутренним). Полный хозрасчёт может обеспечить только та организация, которая способна выполнять договора и любые обязательства с внешними и внутренними организациями и имеет свой финансовый счет в банке. Существуют 3 модели хозрасчёта.

Первые две модели получили свое название от двух форм оплаты труда. Первая модель. Фонд заработной платы включается в хозрасчётный доход и таким образом он гарантируется, а фонд материального поощрения образуется из остаточной прибыли.

Вторая модель. На заработную плату идет остаток выручки - после вычета материальных затрат, расчета с бюджетом и вышестоящими организациями, после выплаты процентов по кредитам, образования фондов социального развития.

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

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

Все три этих вида могут находить применение в сфере физической культуры и спорта. Прежде чем перейти на новую форму управления в экономике (аренду), необходимо получить согласие вышестоящего органа, что, на наш взгляд, является слабым местом в Законе об «аренде» (например:

конфликт между коллективом гостиницы «Спорт» и Госкомспортом России).

Регламентируются отношения арендодателя с арендатором договором аренды. В нём фиксируется, с разбивкой по годам, в абсолютной сумме размер арендной платы, амортизационные отчисления, средства ремонтного фонда, а также отчисления в централизованные фонды и резервы арендодателя, то есть вышестоящие организации.

Пример успешного перехода на аренду – Центральный учебно-спортивный комбинат «Спартак» в Москве. При первой и второй формах хозрасчета все фонды экономического стимулирования строго нормируются. При использовании третьей модели хозрасчета предоставляется право самостоятельно определять размеры фондов развития производства и социального развития.

3.3. Социально-экономическая защищённость спортсменов

Одной из важных проблем управления современным спортом является проблема социально-экономической защищённости спортсменов. Специалисты зарубежных стран отмечают, что деловым кругам и государству спортсмены выгодны только до тех пор, пока они выступают. По завершении спортивной карьеры материальное положение спортсменов становится бедственным.

Ожидается, что в ближайшее время ситуация может еще обостриться. В настоящее время только узкий круг спортсменов получает фантастические суммы, в то время как большинство их коллег не получают никаких денежных вознаграждений или получает их в крайне незначительной сумме. Причем это положение характерно не только для спортсменов-любителей, но даже и для спортсменов-профессионалов.

Так, например, в профессиональном футболе 10% наиболее высокооплачиваемых футболистов получают 40% от общей суммы выплачиваемых денег, а 10% относительно низкооплачиваемых - 3% от общей суммы.

Спортивные специалисты, тренеры, ученые, менеджеры, журналисты пользуются сравнительно большей социальной защитой, чем спортсмены, так как карьера в спорте имеет жесткие временные рамки. Учитывая важность проблемы, специалисты предлагают ряд рекомендаций для её реализации: - руководящие спортивные организации должны признать профессионализацию спортсмена и перестать видеть нечто аморальное в получении ими денег за выступления, которые должны облагаться налогами;

- спортсмены нуждаются в особой социальной защищённости, обеспечение которой является прямой обязанностью различных спортивных организаций и их менеджеров;

- спортсменам необходимо объединиться и коллективно отстаивать свои интересы, учредив профессиональный союз спортсменов;

- руководящие спортивные организации должны разработать систему денежных вознаграждений, которая обеспечивала бы справедливое распределение заработка среди молодых спортсменов - победителей, проигравших и спортсменов, завершивших карьеру;

- различным руководящим спортивным организациям необходимо проявлять больше солидарности в отношении друг с другом, сильные должны оказывать финансовую поддержку слабым;

- спортивным менеджерам необходимо иметь в виду, что коммерциализация спорта имеет свои границы, а спортивные достижения - свои пределы;

- спортивные организации должны монополизировать права на свой основной товар - спорт высших достижений, чтобы спорт не потерял полностью своей независимости;

- руководители спорта должны применять санкции (карательные), установив систему контроля и определив эффективные меры наказания, то есть спортсмены должны сознавать, что их будущее зависит от степени выполнения правил и постановлений, число которых будет возрастать. Последнее положение ярко иллюстрируется статьями контракта, заключаемого спортсменом и спортивным клубом, которыми предусматривается, в частности, следующие взаимоотношения:

- не вмешиваться в дела менеджера клуба;

- носить форму клуба, исключая все остальные формы, производимые конкурирующими фирмами, рекламировать форму клуба и не требовать никакого вознаграждения от стоимости рекламы;

- не принимать предложений о персональной рекламе без письменного согласия клуба; - не вмешиваться в решение проблем, которые входят в компетенцию дирекции клуба (административная, коммерческая, спортивная, финансовая и организаторская деятельность);

- поддерживать репутацию клуба и игроков во время публичных контактов и т.д. За нарушение обязательств, спортсмен подвергается штрафу, например: - за каждый день опоздания на тренировку после ее возобновления недельное жалование уменьшается на 25%;

- за опоздание на тренировку, собрание клуба, техническую конференцию, спортсмен предупреждается, а при повторном нарушении штрафуются на 0,5% недельного жалования за каждые 15 мин. опоздания;

- за отказ от участия в матче игрок лишается недельного жалования. С целью обеспечения социально-экономической защищённости в различных странах мира создаются социальные Фонды.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Кто является инициатором создания первого руководства по спортивному управлению? С какой целью оно было создано?
2. Какими основными личными качествами должен обладать хороший руководитель?
3. Какие сопутствующие условия влияют на эффективность руководства?
4. Какие ресурсы использует спортивный руководитель в своей работе?
5. Какие функции выполняет спортивный руководитель?
6. В своей работе руководитель опирается в основном на свои трудовые ресурсы (спортсмены и тренеры). Чем он их должен обеспечить, чтобы они могли нормально работать?
7. Какие 3 основные роли отводят менеджеру в процессе управления?
8. Дайте определение понятия менеджер?
9. Что должен делать менеджер для успешного выполнения своих обязанностей?
10. Назовите преимущества и недостатки приглашения тренеров на контрактной основе?

Тема 4. ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

4.1. Значение и задачи планирования работы по ФКС

Любая экономика по своему содержанию является плановой. Это связано с тем, что традиционный рыночный механизм перестал быть надёжным. Развитие техники и сопутствующий ему характер использования времени и капитала привели к тому, что запросы потребителя должны быть определены заранее на месяцы и даже годы вперёд (Р. Дамари).

Планирование – это важнейшая составная часть успеха любой хозяйственной деятельности. Пренебрежение им может очень дорого стоить предпринимателю. Дело в том, что окружающая его среда в лице поставщиков, потребителей конкурентов, банков имеют свои планы. И предприниматель обязан их учитывать, а, следовательно, и планировать свою деятельность. Это необходимо также для того, чтобы сотрудники имели ясное представление о целях и задачах своего предприятия, о предъявляемых лично к ним требованиях на обозримую перспективу.

Многие начинающие предприниматели не применяют планирование. Для них составление планов - скучное и обременительное занятие (А.Н. Попов). В соответствии с федеральным Законом Российской Федерации «О физической культуре и спорте» в Российской Федерации органы государственной власти,

образовательные учреждения, и иные организации независимо от форм собственности рассматривают физическое воспитание граждан, как важнейшее направление социальной политики государства, при участии физкультурно-спортивных, профсоюзных, молодежных и иных организаций, реализуют федеральные программы развития физической культуры и спорта и на их основе разрабатывают совместно с органами местного самоуправления свои программы, в которых предусматриваются:

- повышение качества физического воспитания на основе обязательных нормативных требований физической подготовленности в дошкольных и иных образовательных учреждениях, детских оздоровительных, молодежных и спортивных лагерях;

- вовлечение граждан в систематические занятия физической культурой и спортом, обязательное внедрение в систему научной организации труда и отдыха каждого рудового коллектива производственной гимнастики, послетрудовой реабилитации;

- пропаганда знаний об эффективности использования упражнений в профилактике и лечении заболеваний и совершенствование врачебного контроля за гражданами, занимающимися физической культурой и спортом;

- расширение, реконструкция и строительство новых спортивных сооружений для проведения физкультурно-оздоровительной работы и подготовки спортивных резервов.

Органы государственной власти, органы местного самоуправления, организации, профессиональные союзы включают вопросы развития физической культуры и спорта в соглашения по социальным проблемам и охране труда, организуют контроль за выполнением таких соглашений и программ развития физической культуры и спорта. Эти вопросы решаются с помощью разработки планов, направленных на обеспечение взаимодействия структурных подразделений физической культуры и спорта с другими отраслями, народного хозяйства в рамках единого народнохозяйственного комплекса. В зависимости от объекта планирования различают следующие виды планов:

- план развития физической культуры и спорта, являющийся составной частью общих планов экономического и социального развития всей страны, республики, края, области, района, города, населенного пункта, объединения и предприятия;

- общий план развития физической культуры и спорта, составленный на основе общего плана экономического и социального развития;

- планы работы различных подразделений физической культуры и спорта (комитетов по ФКиС, ДСО, спортивных клубов и т.д.);

- планы спортивно-массовых мероприятий и соревнований по видам спорта и др.

Планы представляют собой комплекс показателей и мер по развитию физической культуры и спорта. Система показателей отражает цели и задачи, основные направления и особенности развития физической культуры и спорта на планируемый период, а также результаты работы физкультурных организаций. Основными показателями физической культуры спорта, включаемыми в систему государственных планов экономического и социального развития страны, являются:

- численность систематически занимающихся физической культурой и спортом;
- подготовка специалистов физического воспитания;
- строительство и развитие сети физкультурных сооружений круглогодичного использования;
- производство спортивных товаров.

Улучшение качества планирования ФКиС определяется рядом обстоятельств объективного и субъективного порядка, и в частности:

- повышением уровня обобществления производства, преодолением ведомственной разобщенности в использовании и формировании ресурсов физкультурного движения;
- совершенствованием технической базы планирования ФКиС, внедрением вычислительной техники и математических методов;
- ростом квалификации плановых работников, их умением эффективно использовать имеющийся опыт, принцип и методы планирования ФКиС.

Разработка система показателей по физической культуре и спорту сопряжена с рядом трудностей, основная из которых связана с разбросанностью материальных, трудовых и финансовых ресурсов между различными ведомствами, министерствами, производственными объединениями.

4.1.1 Принципы и методы планирования

Принципы планирования выражают суть планирования как форму воздействия общества на развитие физической культуры и спорта с учетом объективных экономических законов. Существуют следующие виды планирования:

1. Перспективное: долгосрочное (8 -12 лет и более); среднесрочное (4 года).
2. Текущее: годовое; квартальное; месячное.
3. Оперативное: квартал; месяц; неделя.

Перспективный план - предусматривает выход на основные, главные показатели.

Например, за 4 года подготовить сборную команду по видам спорта для участия в Олимпийских играх. В текущем плане детализируется подготовка по

видам спорта, кандидатам, срокам и местам проведения учебно-тренировочных сборов, соревнований и др.

Перспективное и текущее планирование разрабатываются физкультурными и спортивными организациями, при составлении вышеназванных планов физкультурные и спортивные организации должны руководствоваться следующими принципами:

Принцип государственности. Означает, что в основу планирования заложены требования директивных документов по дальнейшему развитию физической культуры и спорта, которые правительство выдвигает перед физкультурным движением на определенный промежуток времени.

Принцип научности. Предполагает учет объективных законов и закономерностей развития физической культуры и спорта, использование достижений отечественной и зарубежной науки, доступных сведений, фактов, показателей, достижений науки и передовой практики.

Принцип демократизма. Учитывает не только интересы общества, но и коллектива и личности. Сочетание этих интересов повышает эффективность планов и их выполнении. Поэтому практикуется коллективное составление и коллективное обсуждение планов.

Принцип перспективности. Позволяет при планировании решения ближайших задач, показателей, обязательно видеть цель, и влияние достигнутых результатов на дальнейшее развитие физической культуры и спорта.

Принцип конкретности. Конкретизирует, что нужно сделать, каких показателей достичь, в какие сроки и кем выполнить.

Принцип систематического контроля. Предусматривает проведение объективного, действенного, эффективного, систематического контроля.

Принцип оптимальности. Предусматривает разработку планов, обеспечивающих наиболее эффективное достижение главной цели, выбор наиболее рациональных форм организации спортивной, или физкультурно-оздоровительной работы.

В практике физической культуры и спорта для составления планов широко используется комплекс методов. Среди них метод массового наблюдения с применением *анкетного – опроса* для выявления потребностей физкультурников и спортсменов, физкультурных коллективов в занятиях теми или иными видами спорта, в материальном обеспечении занятий. Проведение анкетирования важно для разработки плана не на основе достигнутого уровня или же простого перенесения показателей прошлого и настоящего на будущее, а с учетом насущных потребностей.

При разработке такого плана рекомендуется использовать *балансовый* метод. Планирование с его помощью позволяет определить на будущее

соответствие уровня развития физической культуры и спорта, наличие материальных и трудовых ресурсов.

Важное место в планировании развития физической культуры и спорта занимает *программно-целевой* метод, включающий систему мероприятий, направленный на решение конкретных проблем. Использование этого метода позволяет выделить главную цель, определить важные направления, ключевые проблемы.

При разработке плановых показателей используется также нормативный метод, натуральные и стоимостные нормативы. С помощью этого метода плановые задания соизмеряются с материальными, трудовыми и денежными ресурсами. Это позволяет уточнить ряд показателей, характеризующих рациональное потребление спортивной одежды и обуви, исчисленные в среднем на душу населения.

4.1.2 Организация плановой работы

Работа физкультурных организаций строится в соответствии с вышеизложенными принципами и методами строится работа физкультурных организаций. Непрерывность физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой работы требует столь же непрерывного планирования. Это означает, что планирование носит не эпизодический, а постоянный характер. Ведётся разработка не одного, а нескольких планов, рассчитанных на разные сроки: долгосрочные, среднесрочные и годовые. Главной формой планирования является четырехлетний план с распределением заданий на каждый год.

При его разработке берут за основу перспективные программы, составленные на олимпийский цикл, Олимпийским Комитетом России и Федеральным агентством по физической культуре. Годовые планы составляются ежегодно на основе заданий и нормативов. Непрерывность планирования, отражающего динамику экономического и социального развития страны, стабильность плановых заданий и нормативов, позволяет видеть перспективы роста и заинтересованность коллективов в мобилизации внутренних резервов.

Четырехлетние и годовые планы ОКР и Федеральным агентством по физической культуре и спорту составляются при активном участии Комитетов по физической культуре и спорту субъектов Российской Федерации, коллективов физкультурных и спортивных организаций.

При разработке таких планов определяются общие задания по развитию массового физкультурно-оздоровительного движения, отдельных видов спорта, но созданию крупных спортивных баз и др. При разработке долгосрочного плана используют данные научного прогнозирования.

Прогноз - это научное предвидение наиболее вероятных и важнейших направлений развития физической культуры и спорта, отдельных его видов, массово-спортивной работы. Одно из назначений прогнозирования в сфере физической культуры и спорта - определение перспективных изменений рациональных потребностей в физическом развитии и степени их удовлетворения. Рациональные потребности в физических упражнениях или видах спорта - это такие потребности, которые могут быть удовлетворены при существующих в стране социально-экономических условиях в целях всестороннего развития личности. Степень удовлетворения потребности в занятиях физическими упражнениями может быть ниже рационального уровня. Возникшее отставание является результатом недостаточно полного использования материальной базы и кадров, а также несовершенства организации системы физического воспитания. Потребности в занятиях спортом и физическими упражнениями, физкультурные и спортивные интересы формируются не стихийно.

На выбор вида спорта существенное влияние на человека оказывают уровень его развития в мире, стране, регионе, массовая пропаганда спортивных достижений, направленное формирование физкультурных и спортивных интересов населения.

Оперативное планирование физической культуры и спорта. В его задачи входит разработка конкретных плановых заданий на короткие сроки (квартал, месяц, неделя). Ценность оперативного планирования многократно возрастает при регулярном контроле за ходом выполнения плановых заданий.

В работе передовых физкультурных организаций все большее распространение получает практика принятия решений в форме целевых комплексных программ. Целевая комплексная программа развития физической культуры - это директивный адресный документ, содержащий комплекс плановых заданий и программно-методических, организационно-воспитательных и социально-экономических мероприятий по подъему массовости физической культуры и спорта, осуществление которых обеспечивает эффективное достижение поставленных целей в установленные сроки. Целевые комплексные программы, разрабатываемые в физкультурных организациях, по содержанию подразделяются на следующие:

- комплексное развитие физической культуры, спорта и туризма;
- подготовка квалифицированных кадров, спортсменов;
- научные исследования по важнейшим проблемам физической культуры и спорта;
- физическое воспитание учащейся молодежи (например, студентов высших учебных заведений);
- совершенствование подготовки, подбор, расстановка и воспитание физкультурных кадров.

По объектам целевого программирования программ подразделяются на всероссийские территориально-ведомственные, ведомственные, республиканские, областные (краевые), городские, районные, трудового коллектива.

По срокам действия целевые комплексные программы развития физической культуры и спорта могут быть как долгосрочными, так и краткосрочными. Целевая программа имеет четко выраженный целевой характер, то есть характеризуется определенными конечными целевыми результатами (показателями).

Каждый вид программы содержит 3 части: аналитико-целевую, плановую, программно-целевые мероприятия.

Аналитико-целевой раздел включает комплексную характеристику состояния физкультурно-оздоровительной или спортивной работы, анализ нерешенных проблем, цели и конкретные задачи дальнейшего подъема массовости физической культуры и спорта.

В плановые задания входят основные показатели развития физической культуры (спорта), а также ряд других показателей, обеспечивающих их развитие.

Программно-целевые мероприятия формируются на основе всестороннего комплексного анализа объекта программного управления.

Обобщение опыта разработки и реализации целевых программ показывает, что для разработки целевой комплексной программы развития физической культуры (спорта) целесообразно использовать типовую унифицированную структуру, включающую следующие разделы:

- общая характеристика исходного состояния физической культуры (спорта), удовлетворение потребностей в физической культуре (спорте) населения, цели и задачи дальнейшего развития физкультуры и спорта;
- основные показатели развития физической культуры (спорта);
- развитие ФКиС в образовательных учреждениях;
- организация физкультурно-оздоровительной и спортивной работы с детьми и молодежью;
- физическое воспитание в организациях по месту жительства;
- организация физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий с инвалидами;
- физическая подготовка и спорт в Вооруженных Силах Российской Федерации и правоохранительных органах.

Все разделы мероприятий целевой программы необходимо составлять по единой унифицированной форме, предусматривающей:

- наименование мероприятий, величину нормативно-целевых показателей на конечный год пятилетки;
- сроки начала и окончания выполнения мероприятий программы;

- ответственных исполнителей по каждому мероприятию.

Материально-техническое и финансовое обеспечение. Внедрение программно-целевого метода планирования существенно повышает качество и эффективность управленческой деятельности физкультурных организаций. Наряду с общими планами физкультурные организации разрабатывают планы проведения спортивных соревнований, которые согласуются с общероссийским планом спортивных мероприятий и планом официальных международных и товарищеских встреч. Спорткомитеты республик краев и областей составляют и утверждают свои календарные планы спортивных мероприятий с учетом мероприятий, указанных в общероссийском календарном плане. По существующей традиции общероссийские соревнования по большинству видов спорта проводятся в одном году для команд спортивных обществ и физкультурно-спортивных организаций, а в другом для сборных команд. Утвержденные до начала года спорткомитетами республик планы спортивных мероприятий направляются советам спортивных обществ, спорткомитетам краев, областей, республик. Эти планы должны предусматривать максимальное привлечение коллективов физической культуры к участию в спортивных соревнованиях, увеличение количества соревнований и матчевых встреч.

Разработка плановых показателей. Общий подход к разработке плановых показателей. Разработка плановых показателей в коллективе физической культуры начинается с анализа существующего состояния и выработки путей дальнейшего развития физической культуры и спорта. Для всестороннего анализа состояния физкультурно-спортивной работы, например, в районе необходимы следующие документы и информация:

- прогноз и план социально-экономического развития;
- социально-демографический состав населения и его прогноз;
- статистический отчет коллектива физической культуры;
- данные социологических исследований о потребностях, интересах населения в занятиях физической культурой и бюджете свободного времени;

На основе этих данных формируются цели и задачи на определённый период, разрабатывается развернутый план развития физической культуры и спорта, выделяются главные направления, например:

- кадры по физической культуре и спорту;
- платные услуги, оказываемые населению;
- укрепление материально-спортивной базы.

Определение потребности в кадрах. При определении потребности в кадрах различают общую и дополнительную потребность в них. Общая потребность представляет собой всю численность штатных работников необходимых всем организациям, осуществляющим физическое воспитание и спортивную подготовку. Общая потребность в учителях физической культуры общеобразовательных школ, преподавателях физического воспитания высших

и средних специальных учебных заведений, профессионально-технических училищ, а также детско-юношеских спортивных школ определяется нормативным методом на основе двух показателей: числа учебных (тренировочных) часов занятий и установленной нормы учебно-педагогической нагрузки, на штатную должность. Потребность в штатных работниках коллективов физкультуры, и спортивных клубов учреждений, ДСО, а также спортивных учреждений определяется штатно-номенклатурным методом на основе утвержденных штатных расписаний и других нормативных документов. При разработке плана, наряду с общей, определяется дополнительная потребность в специалистах. Она включает в себя прирост количества должностей, частичную замену практиков специалистами и их естественное выбытие. Дополнительная потребность в специалистах исчисляется как разница между количеством должностей, необходимых на конец планируемого года, и количеством должностей, числящихся на конец предыдущего года. Определение потребности в кадрах проводится по однородным группам организаций, осуществляющих физическое воспитание: общеобразовательным школам, высшим учебным заведениям, средним специальным учебным заведениям, профессионально-техническим училищам, спортивным школам, коллективам физкультуры ДСО.

Укрепление материально-спортивной базы. Сбалансированность показателей сети спортсооружений из числа занимающихся физической культурой и спортом осуществляется по усредненным нормам пропускной способности сооружений. Строительство спортсооружений обычно ведется за счет государственных средств. Однако, на практике нередко эти средства пополняются за счет других законных источников: частных капиталовложений, спонсорской и меценатской помощи, различных субсидий и др. Объем финансирования капитального строительства и ремонта спортивных сооружений определяется на основе сметной стоимости производимых работ. Объем финансирования всех видов текущих расходов определяется с учетом особенностей организации и проводимой физкультурно-спортивной работы. Рекомендуется определять величину расходов в расчете на одного занимающегося за прошлые 3-5 лет и на основе рассчитанных среднегодовых нормативов, и планируемой численности занимающихся рассчитывать общий объем финансовых затрат на планируемый период.

Планирование показателей подготовки спортсменов разрядников и мастеров спорта производится на основе научно-обоснованных нормативов, сопоставляемых с условиями, сложившимися в каждой конкретной организации. Анализ тренерами и руководителями состава занимающихся по возрасту, срокам занятий и спортивной квалификации позволяет рассчитывать реальные показатели роста спортивного мастерства. План подготовки

спортсменов-разрядников и мастеров спорта в городе (районе) координируется городским (районным) спорткомитетом.

Платные физкультурно-спортивные услуги, оказываемые населению. К ним относятся:

а) занятия в физкультурно-оздоровительных группах и спортивных секциях по видам спорта, работающих на самоокупаемости за счет средств, поступающих от занимающихся. Работающие на самоокупаемости физкультурно-оздоровительные группы создаются советами ДСО или администрацией спортсооружений на предприятиях, в учреждениях, учебных заведениях, по месту жительства населения, в оздоровительно-спортивных лагерях и других организациях;

б) прокат населению спортивного инвентаря, осуществляемый спортивными сооружениями, коллективами физкультуры и другими предприятиями;

в) доходы от продажи билетов населению на посещение спортивно-зрелищных мероприятий.

Предприятиям, учреждениям и организациям, находящимся на самостоятельном балансе, домам отдыха, имеющим необходимую материальную базу и квалифицированные кадры тренеров и преподавателей физической культуры, разрешена организация различных видов платных физкультурно-спортивных услуг, для населения.

Объем и нормативы платных услуг определяются на основе планово-финансовых расчетов, в основе которых лежат самоокупаемость и получение доходов (заработная плата специалистов, налоги, ремонт спортивных сооружений, приобретение инвентаря и др.) устанавливаемых государственными плановыми органами.

4.2. Законодательные основы планирования ФКС

4.2.1. Физическая культура и спорт в образовательных учреждениях

Физическая культура и спорт напрямую связана с жизнью любого человека. Особенно это касается личности. Кроме физической, её культура содержит и другие «компоненты» (духовная культура, языковая, мировоззренческая, экономическая, нравственная, эстетическая, познавательная и др.).

Культура вообще – это мера овладения человеком условиями своего бытия. И по мере этого овладения он как раз и становится личностью. Общечеловеческая культура прежде всего определяется совокупностью материальных и духовных ценностей, накопленных в процессе развития человеческого общества. Кроме того, она включает в себя ещё культуру

жизнедеятельности, определяемую физической культурой, познавательной и предпринимательской культурой.

На основе Закона Российской Федерации "Об образовании" образовательные учреждения самостоятельно с учетом своих уставов, местных условий и интересов обучающихся определяют (формы занятий физической культурой и средства физического воспитания, виды спорта и двигательной активности, методы и продолжительность учебных занятий на основе Федеральных государственных образовательных стандартов и нормативов физической подготовленности, а также проводят внеучебную физкультурно-оздоровительную и спортивную работу с привлечением к ней учреждений дополнительного образования детей и физкультурно-спортивных объединений, в том числе федераций по различным видам спорта.

Физическое воспитание детей дошкольного возраста осуществляется в процессе включенных в программу физического воспитания в дошкольных образовательных учреждениях бесплатных учебных занятий по физической культуре продолжительностью, как правило, восемь часов в неделю.

Органы местного самоуправления с участием органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области образования, органов исполнительной власти субъектов РФ в области ФКиС имеют право вводить дополнительные учебные и внеучебные физкультурно-спортивные занятия в дошкольных и иных образовательных учреждениях. С обучающимися в образовательных учреждениях, имеющими отклонения в физическом развитии, занятия проводятся в рамках рекомендованной индивидуальной программы реабилитации.

Федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов РФ в области образования, органы исполнительной власти субъектов РФ в области здравоохранения, а также дошкольные образовательные учреждения в соответствии со своими уставами, их руководители:

- обеспечивают высокий уровень проведения в режиме учебного дня ежедневных учебных и внеучебных занятий, создают условия для того, чтобы каждый обучающийся мог выполнять установленные спортивные нормативы и поддерживал свой организм в хорошем состоянии;

- во всех дошкольных и других образовательных учреждениях проводят на основе нормативов всероссийского комплекса "Физкультура и здоровье" многообразные соревнования по циклам обучения, обеспечивают участие обучающихся в аналогичных ежегодных районных, городских, областных, краевых, республиканских спортивных соревнованиях;

- по итогам учебного года во всех общеобразовательных учреждениях, а также в образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального и высшего профессионального образования

каждому обучающемуся выставляется оценка его физической подготовленности, в выпускных классах (курсах) проводятся контрольные проверки.

Государство оказывает материальную и иную поддержку физкультурно-спортивным клубам в образовательных учреждениях.

4.2.2. Физкультурно-оздоровительная и спортивная работа с детьми и молодежью

Федеральный орган исполнительной власти по делам молодёжи и органы исполнительной власти субъектов РФ по делам молодежи: участвуют в организации Физкультурно-оздоровительной работы с детьми и молодежью, способствуют их привлечению к систематическим занятиям ФКиС в целях формирования здорового образа жизни молодежи, осуществляют мероприятия по профилактике правонарушений, совершаемых детьми и молодежью, совместно с физкультурно-спортивными организациями проводят массовые спортивные соревнования и спартакиады; создают с участием молодежных, детских организаций физкультурно-оздоровительные и спортивные клубы, в том числе оборонно-спортивные клубы, организуют физическую подготовку детей и молодежи и прием у них нормативов всероссийского комплекса "Физкультура и здоровье; выделяют на проведение массовых, физкультурных и спортивных мероприятий необходимые средства в соответствии с законодательством.

4.2.3. Физическое воспитание в организациях и по месту жительства

Руководители организаций независимо от форм собственности, в том числе организаций агропромышленного комплекса, совместно с профессиональными союзами при условиях заключения коллективных договоров:

- обеспечивают условия для реализации работниками организаций права на занятия физической культурой, в том числе права на профессионально-прикладные, физкультурно-оздоровительные и реабилитационные мероприятия в течение трудового дня, послетрудовое восстановление, а также условия для организации массовых спортивных мероприятий;

- на основе соглашений с физкультурно-спортивными объединениями предоставляют работникам организаций и членам их семей для занятий физической культурой и спортом имеющиеся на балансе организаций спортивные сооружения и базы, обеспечивают обслуживание таких спортивных сооружений и баз, их капитальный и текущий ремонт, содержат работников таких спортивных сооружений и баз, в том числе работников детско-

юношеских спортивных школ, выделяют средства на приобретение спортивного оборудования и инвентаря.

На развитие физической культуры и спорта в организации, содержание детско-юношеских спортивных школ могут направляться средства государственного социального страхования в соответствии с законодательством РФ.

Законодательством субъекта Российской Федерации или нормативными правовыми актами органа местного самоуправления организации, расположенные на территории соответствующего субъекта российской Федерации или органа местного самоуправления, при исчислении им налога, подлежащего уплате в соответствующий региональный бюджет или местный бюджет, могут освобождаться от уплаты части налога, поступающей на создание, содержание спортивных сооружений, а также на проведение массовых спортивных мероприятий.

Создание условий для занятий физической культурой граждан по месту жительства и в местах массового отдыха может осуществляться органами местного самоуправления в соответствии с муниципальными программами развития физической культуры и спорта. Руководители санаториев и курортных учреждений, домов отдыха и туристских баз создают условия для использования в процессе лечения и отдыха граждан различных компонентов физической культуры в целях укрепления их здоровья, профилактики лечения заболеваний.

4.2.4. Физическая подготовка и спорт в Вооруженных Силах Российской Федерации и правоохранительных органах

Физическая подготовка в Вооруженных Силах Российской Федерации и правоохранительных органах является одним из основных предметов боевой подготовки, важной и неотъемлемой частью воинского обучения и воспитания личного состава. Организация физической подготовки, управление ею и финансирование определяются инструкциями и нормативными актами соответствующих федеральных органов исполнительной власти.

Для проведения физкультурно-оздоровительной и спортивной работы в Вооруженных Силах Российской Федерации создаются и действуют организации физической культуры и спорта (центральные и иные спортивные клубы) в форме государственных некоммерческих организаций, которые создают условия для занятий физической подготовкой и спортом на соответствующих спортивных сооружениях, базах и других объектах, не подлежащих приватизации, организуют проведение соревнований по олимпийским военно-прикладным видам спорта, готовят спортсменов и спортивные команды, способных добиваться высоких результатов на

всероссийских и международных спортивных соревнованиях, содержат детско-юношеские спортивные школы спортивные интернаты, проводят мероприятия по повышению квалификации тренеров и других специалистов в области физической подготовки.

Физическая подготовка граждан допризывного и призывного возрастов к военной службе проводится в общеобразовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального образования, а также в учебных пунктах начальной военной подготовки, создаваемых в районах или городах либо для нескольких организаций независимо от их ведомственной принадлежности и форм собственности. Общее руководство физической подготовкой граждан допризывного и призывного возрастов к военной службе и контроль за такой подготовкой осуществляет федеральный орган исполнительной власти в области обороны совместно с федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта.

4.2.5. Организация физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий с инвалидами

Развитие физической культуры и спорта инвалидов направлено на повышение их двигательной активности и является неременным и определяющим условием всесторонней реабилитации и социальной адаптации инвалидов. Организация занятий физической культурой и спортом в системе непрерывной реабилитации инвалидов, в том числе детей с отклонениями в физическом развитии, профессиональная подготовка социальных работников, работников физкультурно-спортивных организаций, методическое, медицинское обеспечение и врачебный контроль осуществляются образовательными учреждениями, учреждениями здравоохранения, учреждениями социальной защиты и организациями физической культуры и спорта в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Федеральный орган исполнительной власти в области физической культуры и спорта, Олимпийский комитет России, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта, органы местного самоуправления, физкультурно-спортивные объединения инвалидов участвуют в организации физкультурно-оздоровительной работы с инвалидами, проведении с ними физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий, подготовке спортсменов - инвалидов и обеспечении направления их на всероссийские и международные спортивные соревнования.

4.2.6. Государственная система здравоохранения в развитии физической культуры и спорта

Федеральный орган исполнительной власти в области здравоохранения, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области здравоохранения и организации государственной системы здравоохранения в пределах своей компетенции:

- используют физическую культуру как средство профилактики лечения заболеваний;

- осуществляют врачебный контроль за лицами, занимающимися физической культурой и спортом, в том числе спортивно-оздоровительным туризмом, участвуют в медицинском обеспечении подготовки сборных команд Российской Федерации по различным видам спорта к международным спортивным мероприятиям;

- организуют и осуществляют подготовку и повышение квалификации специалистов здравоохранения и обеспечивают повышение их квалификации по вопросам эффективного использования основных компонентов физической культуры в профилактике и лечении заболеваний, а также в области, спортивной медицины, врачебного контроля и лечебной физической культуры; создают центры и пункты оздоровления и реабилитации при помощи средств физической культуры и спорта, диагностико-консультационные пункты и кабинеты, врачебно-оздоровительную работу с гражданами; оснащают такие центры, пункты, кабинеты и диспансеры специальной аппаратурой и медицинским оборудованием.

Охрана здоровья граждан при занятиях физической культурой и спортом гражданам, в том числе спортсменам, тренерам и судьям по видам спорта, здоровью которых причинен вред в связи с занятиями физической культурой и спортом в организационной форме, в соответствии с законодательством Российской Федерации предоставляется медицинская, социальная и профессиональная реабилитация.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Какие задачи решает планирование работы по физической культуре и спорту? Определите содержание понятия «планирование»?
2. Какие виды планирования развития физической культуры и спорта существуют? Каковы основы планирования физической культуры и спорта?
3. Назовите основные принципы планирования работы по физической культуре и спорту?
4. Что представляет собой целевая комплексная программа?
5. Как рассчитывают потребности в кадрах?

6. Какими принципами руководствуется государство в процессе регулирования внешнеэкономических связей?

7. В чём заключаются современные особенности подготовки кадров для отрасли «физическая культура и спорт»?

8. Что понимается под нормированием труда?

9. Каковы основные показатели эффективной эксплуатации физкультурно-спортивного сооружения?

10. Для чего необходимо планировать финансы предприятия?

Тема 5. БИЗНЕС-ПЛАН ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Общая характеристика бизнес-плана физкультурно-спортивной организации

Бизнес-план - это краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемой деятельности физкультурно-спортивной организации.

Основная цель разработки бизнес-плана заключается в планировании хозяйственной и иной деятельности физкультурно-спортивной организации на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов для организации работы.

Цель составления бизнес-плана конкретизируется, как правило, в следующих типовых задачах:

- определить маркетинговые мероприятия по изучению рынка, каналов сбыта, продвижению производимой продукции к потребителям, ценообразованию и т.п.;

- выбрать ассортимент (номенклатуру) и определить основные показатели товаров или услуг, которые будут предлагаться потребителям;

- оценить соответствие кадрового состава и условий мотивации труда, материальных и финансовых ресурсов организации сформулированным целям;

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели, стратегию и тактику их достижения;

- предусмотреть факторы, которые могут негативно повлиять на процесс реализации бизнес-плана, и др.

При разработке бизнес-плана необходимо придерживаться следующих принципов. Планирование должно быть:

- комплексным, предусматривающим систему разнообразных и разнохарактерных мероприятий, позволяющих достичь сформулированной цели и задач;

- гибким, предусматривающим мероприятия, способствующие постоянной адаптации к требованиям внешней среды, в которой функционирует организация;

- творческим, предполагающим, в частности, неоднократную проработку отдельных разделов бизнес-плана с учетом различных обстоятельств;

- непрерывным, «скользящим», то есть, реализовав один бизнес план, необходимо переходить к разработке другого на следующий период времени с новыми целями и задачами;

- адекватным, взвешенно оценивающим возможности организации в достижении поставленной цели и задач.

Кроме того, планирование должно осуществляться сотрудниками организации с обязательным участием в нем на наиболее важных этапах руководителей различного уровня и привлечением в необходимых случаях экспертов и консультантов из сторонних организаций.

При разработке бизнес-плана необходимо учитывать ряд важных обстоятельств:

- во-первых, ориентировочный срок разработки бизнес-плана для средней организации составляет 200 чел./час;

- во-вторых, структура бизнес-плана и степень детализации его разделов имеют зависимость от таких факторов, как величина организации, длительность планового горизонта, разновидности производимой продукции (товары, услуги) и их специфических характеристик и др.;

- в-третьих, бизнес-план, как правило, составляется на 3 - 5 и более лет.

В настоящее время специалисты акцентируют внимание на следующих наиболее значимых чертах бизнес-плана, способствующих более эффективной деятельности физкультурно-спортивных организаций в условиях рынка.

Бизнес-план:

- стимулирует руководителей разрабатывать перспективы развития организации;

- делает организацию более подготовленной к внезапным и изменениям рыночной ситуации, повышает скорость ее адаптации к требованиям внешней среды;

- наглядно демонстрирует обязанности и ответственность руководителей организации на всех уровнях;

- позволяет осуществлять более четкую координацию усилий по достижению поставленной цели и задач;

- устанавливает конкретные показатели для последующего контроля деятельности организации и др.

В условиях рыночной экономики существует значительное число версий бизнес-планов, отличающихся по форме, структуре, содержанию и другим характеристикам, что связано в первую очередь с объектами бизнеса.

Во-первых объектом бизнеса может являться уже действующая физкультурно-спортивная организация либо вновь создаваемая.

Во-вторых, к объектам бизнеса может относиться как физкультурно-спортивная организация в целом, так и отдельные направления ее деятельности, так называемые бизнеслинии (производство товаров, в том числе по отдельным их видам; предоставление услуг, в том числе по отдельным их видам).

В-третьих, в качестве объектов бизнеса правомерно рассматривать, с одной стороны, дальнейшее прогрессивное развитие успешно функционирующей физкультурно-спортивной организации, а с другой стороны - ее финансовое оздоровление.

Возможны и иные подходы более дифференцированного представления объектов бизнеса.

Структура бизнес-плана. Наиболее полная структура бизнес-плана включает следующие разделы:

1. Концепция бизнеса (резюме).
2. Виды товаров/услуг.
3. Рынки сбыта товаров/услуг.
4. Конкуренция на рынках сбыта товаров/услуг.
5. План маркетинга.
6. План производства.
7. Организационный план.
8. Правовое обеспечение деятельности организации.
9. Оценка риска и страхование.
10. Финансовый план.

В зависимости от специфики физкультурно-спортивной организации, объекта бизнеса и конкретных обстоятельств структура бизнес-плана может изменяться: различные разделы могут быть объединены (например, 3 и 4; 7 и 8); может быть изменена последовательность их представления; отдельные разделы могут быть включены из бизнес-плана как нехарактерные (например, раздел «План производства» для управленческих физкультурно-спортивных организаций) и т.д.

Содержание бизнес-плана. Рассмотрим основные позиции, характеризующие содержание разделов бизнес-плана.

1. Концепция бизнеса (резюме) Поскольку данный раздел является предельно сокращен вариантом всего бизнес-плана, то есть его «резюме», он разрабатывается после всех других разделов и включает информацию по следующим позициям.

1.1 Основные цели бизнес-плана.

1.2 Основные направления стратегии организации (ассортимент товаров/услуг, цены, качество, потребители, персонал, место расположения, сервисные услуги и т.п.).

- 1.3 Мероприятия по отдельным направлениям стратегии организации.
- 1.4 Необходимые средства и потенциальные источники их получения.
- 1.5 Преимущества производимых товаров/услуг.
- 1.6 Прогноз объема продаж товаров/услуг.
- 1.7 Ожидаемая выручка, чистая прибыль.
- 1.8 Планируемые затраты
- 1.9 Уровень прибыльности инвестиций.
- 1.10 Срок возврата заемных средств.
- 1.11 Характерные (специфические) условия работы организации.
- 1.12 Данные о создании и регистрации организации.
- 1.13 Контактные телефоны, факсы.

2. Виды товаров/услуг.

- 2.1 Название и подробное описание товаров/услуг.
- 2.2 Наглядное изображение товаров (презентации, фотографии, рисунки и др.)
- 2.3 Потребности, которые удовлетворяют товары/услуги.
- 2.4 Спрос на товары /услуги.
- 2.5 Цены производства и реализации товаров/услуг.
- 2.6 Соответствие товаров/услуг требованиям законодательств.
- 2.7 Жизненный цикл товаров/услуг.
- 2.8 Рынки и способы продаж.
- 2.9 Преимущества и недостатки товаров/услуг.
- 2.10 Особенности технологии изготовления товаров или предоставления услуг (дизайн, упаковка, обслуживание, товарный знак и т.п.).
- 2.11 Патенты (авторские свидетельства).

3. Рынки сбыта товаров/услуг

- 3.1 Характеристика рынков и их сегментов (потенциальный и реальный рынок, рынок организаций-потребителей и конечных потребителей).
- 3.2 Факторы влияния на спрос (по рынкам/сегментам).
- 3.3 Перспективы изменения потребностей (по рынкам/сегментам) и возможные варианты реакции на них.
- 3.4 Результаты исследования спроса и предложения.
- 3.5 Близость организации к рынку/сегменту.

4. Конкуренция на рынках сбыта товаров/услуг.

- 4.1 Область деятельности и характер изменений в ней.
- 4.2 Качественно-количественная характеристика конкурентов (товары/услуги, цены, каналы сбыта, продвижение, сегменты рынка и т.п.).
- 4.3 Стратегия и тактика деятельности конкурентов.

5. План маркетинга.

5.1 Тип маркетинга (конверсионный, стимулирующий, развивающий, поддерживающий, противодействующий маркетинг, ремаркетинг, демаркетинг).

5.2 Каналы сбыта (одноуровневый, многоуровневые).

5.3 Продвижение (реклама, публицити, персональные продажи).

5.4 Формирование общественного мнения об организации, ее товарах/услугах.

5.5 Ценообразование.

5.6 Стимулирование продаж (формы стимулирования потребителей, продавцов, собственного персонала; выставки-ярмарки и т.д.).

5.7 Послепродажное обслуживание.

6. План производства.

6.1 Действующее/вновь создаваемое производство (наличие производственных помещений, земельных участков, материальных ресурсов и дополнительная потребность в них).

6.2 Место расположения (близость к потребительскому рынку, поставщикам, транспортная связь и т.д.).

6.3 Ввод производственных мощностей.

6.4 Сырье, материалы, комплектующие.

6.5 Репутация и опыт работы с поставщиками.

6.6 Возможности и опыт производственной кооперации.

6.7 Факторы, лимитирующие объемы производства, поставок ресурсов.

6.8 Планирование производства (контроль качества продукции, охрана окружающей среды, утилизация отходов, обеспечение безопасности жизнедеятельности и т.д.).

7. Организационный план.

7.1 Организационная структура фирмы (подразделения, характер их взаимодействия, координация и контроль деятельности и т.п.).

7.2 Рабочая сила (квалификация, формы привлечения к труду, заработная плата, режим труда, текучесть кадров, потребность кадрах и пр.).

7.3 Управленческий персонал (функциональные обязанности, права и полномочия, достоинства и слабые места, система стимулирования, рекомендации по самосовершенствованию и др.).

7.4 Кадровая политика (принципы отбора и найма, повышение квалификации и переподготовка, методы и периодичность оценки качества труда, система продвижения по службе и др.).

8. Правовое обеспечение деятельности организации.

8.1 Дата создания и регистрации (когда, где, кем)

8.2 Учредительные документы.

8.3 Форма собственности.

8.4 Основные пайщики.

8.5 Степень подверженности государственному контролю.

8.6 Копии лицензий, соглашений и договоров с другими организациями.

8.7 Возможные изменения в законодательстве и их влияние на деятельность организации.

8.8 Особенности нормативно-правового регулирования деятельности организации (налоговые льготы, техника безопасности, права потребителей).

9. Оценка риска и страхование.

9.1 Перечень возможных рисков (производственные, коммерческие, форсмажорные и др.) с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого потенциального ущерба.

9.2 Организационные мероприятия по профилактике и нейтрализации возможных рисков.

9.3 Программа страхования от рисков.

10. Финансовый план.

10.1 Оперативный план (отчет).

10.2 План (отчет) доходов и расходов.

10.3 План (отчет) движения денежных средств.

10.4. Балансовый отчет (план).

10.5. Необходимые для реализации проекта средства.

10.6. Источники и форма получения необходимых средств.

10.7. Возможные сроки возврата средств и объем доходов по ним.

В заключение обратим внимание на следующее обстоятельство: не существует раз и навсегда установленной методики разработки бизнес-плана и формы его изложения, в связи, с чем каждый бизнес-план индивидуален.

В качестве иллюстрации предлагаем два примера бизнес-планов, разработанных зарубежными и российскими предпринимателями, осуществляющими свою деятельность в различных областях физической культуры и спорта.

5.2 Содержание и порядок разработки бизнес-плана

В рыночной экономике практически все предприятия, в том числе по физической культуре и спорту, сталкиваются с проблемой привлечения инвестиций (денежных средств), так как собственных средств для освоения выпуска нового товара обычно недостаточно - нужны кредиты.

Чтобы убедить потенциальных инвесторов предоставить кредиты, разрабатывается бизнес-план. Хорошо разработанный бизнес-план, помогает росту предприятия завоеванию новых позиций на рынке. Бизнес-план - это постоянно действующий документ, в который вносятся изменения, дополнения, связанные с переменами как внутри предприятия, так и во внешней среде. Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его

сбалансированность по решению задач с учетом реальных финансовых возможностей предприятия. Обычно бизнес-план предусматривает решение следующих задач:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития предприятия;
- расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности (в первую очередь, объектов продаж, прибыли, доходов на капитал);
- определение намеченного источника финансирования реализации выбранной стратегии, то есть способы концентрации финансовых ресурсов;
- подбор работников (команды), которые способны реализовать данный план.

Бизнес-план является документом не только для внутреннего пользования, но используется также для привлечения инвесторов и кредитов. Для инвесторов бизнес-план может быть составлен в сжатой форме («резюме»), но так, чтобы в нем была видна реальность и выгодность реализации данного проекта.

Бизнес-план начинается с определения целей развития предприятия. Например, если предприятие предполагает изменить ассортимент выпускаемой продукции (что характерно для многих наших предприятий и современной ситуации), то его цели в основном сводятся к сокращению сроков освоения новой продукции, росту объема выпуска изделий, проникновению на рынки и вытеснению старых изделий.

В следующем разделе даются необходимые для инвестора сведения о производимом продукте и рынке его сбыта. Описывается сфера бизнеса и продукт, который предприятие будет предлагать к продаже, характер отрасли и конъюнктуру рынка для производимого товара (или оказываемой услуги).

Далее излагаются достаточно убедительные доказательства конкурентоспособности предлагаемого проекта. Это очень существенный раздел бизнес-плана, объясняющий как предприятие собирается развивать дело с учетом интересов потребителей (программа создания новых товаров, основные принципы совершенствования технологии, ценовой политики и др.).

В последнем разделе дается обоснование источникам финансирования проекта, намечаются три базисных прогноза:

- а) прогноз прибыли и убытков;
- б) проект распределения денежных потоков;
- в) проект бухгалтерского баланса на начало и конец работ каждого года.

Важной составной частью бизнес-плана является календарный план. В нем обязательно указываются время: сроки и взаимосвязь главных событий, способствующих внедрению проекта, ежемесячное расписание (с указанием ответственных лиц), показывающее время работ по внедрению проекта,

причина возможных неточностей, особенно, если они могут потребовать корректировки материальных и денежных ресурсов.

Особо следует остановиться на возможных проблемах и том риске, который неизбежен при развитии всякого нового дела. В постоянно меняющихся условиях рынка трудно, а иногда практически невозможно предсказать или спланировать дальнейший ход развития событий. В этом отношении в определенной степени можно понять тех предпринимателей, которые утверждают, что применительно к их ситуации нельзя разработать такой план бизнеса, который бы удовлетворил их предприятие. Вместе с тем отказаться от планирования - значит отказаться от разработки путей достижения поставленных целей, а современный рынок не терпит анархии и менеджер это всегда имеет в виду. Характерный для современного периода развития производства непрерывный инновационный процесс требует все новых и новых инвестиций, однако не всегда они могут производиться за счет собственных средств компании привлечь же вкладчиков можно, лишь убедительно доказав перспективность и доходность осуществляемых проектов. Переоценить здесь роль хорошо продуманного бизнес-плана трудно (П. Кохно и др.).

Обобщающей частью бизнес-плана является финансовый проект, при этом его разделы в той или иной степени служат обоснованием цифр, приведенных в этом проекте.

1. Принятие вами решения о создании собственного дела или реализации нового коммерческого проекта.

2. Анализ собственных возможностей и способности взяться за реализации задуманного проекта.

3. Выбор изделия или услуги, производство которого будут является целью вашего проекта.

4. Исследование возможного рынка сбыта.

5. Составление объемов сбыта (для первого года ежемесячно, для второго - поквартально).

6. Выбор места для осуществления коммерческой и производственной деятельности.

7. Разработка плана производства.

8. Разработка плана маркетинга.

9. Разработка организационного плана.

10. Разработка юридической схемы будущей коммерческой деятельности.

11. Решение вопросов организации бухгалтерского учета.

12. Решение вопросов страхования.

13. Разработка финансового плана.

14. Написание резюме к бизнес-плану.

Полный бизнес-план, по сложившейся практике, не должен превышать 25 страниц и включает следующие разделы (здесь и далее использованы материалы из книги Д. Дойла «Как создать предприятие»):

1. Возможности (резюме).
2. Товары и услуги.
3. Рынки.
4. Финансовый проект.

Возможности. По объему раздел не должны превышать одной, максимум двух страниц. Основная цель этого раздела - в общих чертах доказать потенциальному вкладчику, что в настоящий проект следует вложить средства. Содержит краткое описание технологии, новизны и свойств товаров, возможные рынки сбыта и их емкость. В результате потенциальный инвестор должен быть убежден, что его риск минимален или ожидаемые прибыли оправдают имеющуюся степень риска.

Этот раздел готовится на основании всех остальных разделов плана и только тогда, когда их разработка уже закончена. Если эта часть документа не произведет на вкладчика должного впечатления, он вряд ли будет читать следующие разделы.

Товары и услуги. Раздел имеет небольшой объем (одну-три страницы) и носит описательный характер. В этом разделе указываются преимущества товара (услуг) по сравнению с аналогичными товарами конкурентов, основные технико-экономические характеристики, назначение и цена планируемой продукции. Кроме того, необходимо предусмотреть пути совершенствования и модификации предлагаемого товара.

Так, по сложившейся практике за первыми товарами (услугами) должны последовать быстро два других: один - с меньшей ценой и худшей функциональностью, другой - с более высокой ценой и лучшей функциональностью. Такой подход позволяет расширить рынок сбыта, а, следовательно, объем продаж и прибыли предприятия.

Наряду с этим следует сориентироваться в отношении срока жизненного цикла товара и стадии, на которой находится подлежащий финансированию проект в настоящее время. Естественно, что на стадии разработки, риск вкладчика, будет выше, а это обуславливает необходимость более убедительных доводов в пользу предлагаемого товара. В этом разделе внимание должно акцентироваться на основном конкурентном преимуществе товара, распыление по нескольким или многим преимуществам, как правило, снижает убедительность доводов.

Рынки. Важнейший раздел плана. Он содержит результаты исследования рынка с раскрытием всех основных вопросов маркетинга. Конечной целью раздела является определение объема продаж, как на ближайшие годы, так и на

перспективу. В разделе необходимо отразить следующие вопросы: - сегмент рынка по каждому виду и модификации товара;

- тенденции изменения рынка на ближайшее время и более отдаленную перспективу;

- конкуренты, их доля рынка и возможности расширения собственной доли (в том числе за счет каких факторов);

- маркетинговая стратегия;

- порядок сбыта (собственно дилерская сеть, посредники и так далее);

- мероприятия по обеспечению вывода товара на рынок (позиционированию товара) и последующему его сопровождению и др.

Иногда в отдельный раздел выносят вопросы о конкуренции на рынке, стратегии конкурентов, их ценовой политике. Также отдельно может разрабатываться план маркетинга, в котором более подробно освещается порядок распространения товара, ценообразование, стимулирование спроса, после продажное обслуживание и т.д.

Финансовый проект. Является результирующей частью бизнес-плана. Содержит данные о финансовых потоках, размерах инвестиций, объемах продаж, а также требования к инвестициям, причем последние, в зависимости от назначения плана, могут выноситься в отдельный раздел.

Финансовый проект разрабатывается, как правило, на трех-пятилетний срок. Проект первого года расписывается ежемесячно, второго - поквартально, данные последующих лет даются в целом по годам. Если на первый год планирование осуществляется с привязкой к определенной группе покупателей и специфике затрат первого года производства, то второго - на основе результатов исследований емкости рынка и тенденций его изменения в целом. На третий - пятый годы финансовое планирование целесообразно осуществлять на основе моделей цен в процентном отношении к объему продаж.

Типичной для компаний, производящих наукоемкую продукцию и требующих значительных вложений в рыночные исследования, является следующая модель цен (Д. Дойл): годовая продажа - 100%; в том числе:

- стоимость проданной продукции - 50%;

- прибыль и накладные расходы - 50%; из них: расходы на маркетинг, торговлю, распределение - 15%; расходы на внедрение - 10%; расходы на содержание аппарата управления - 8%; прибыль до уплаты налогов - 17%.

В целом в финансовом плане должны найти отражение следующие вопросы:

- объем продаж и общая прибыль;

- процентное отношение доходов и расходов;

- общий объем инвестиций;

- использование собственных и заемных средств, их источники и сроки погашения задолженности;

- сроки окупаемости вложений;
- сроки начала выплаты дивидендов;
- издержки производства и обращения.

Структурно финансовый проект состоит из плана доходов, плана расходов (кассового плана) и баланса первого (помесячно), второго (поквартально) и третьего (в целом за год) годов.

На последующие годы приводятся общие данные о доходах и расходах в соответствующем плане. В плане доходов дается расшифровка динамики объема продаж, стоимости товара с учетом транспортных расходов (издержки, непосредственно относимые на данный товар) и общая прибыль. Отдельно расшифровываются постоянные затраты, к которым относят аренду, страхование, амортизацию, управленческие затраты, затраты на маркетинг и сбыт и т.д.

Выделение этой группы затрат связано с особенностями учета затрат, принятого на Западе, где широко используется понятие маржинального дохода, включающего в себя как прибыль, так и постоянные затраты. Необходимость такой группировки среди прочих обусловлена сложившейся практикой ценообразования, когда постоянные затраты распределяются не пропорционально прямым расходам или основной заработной плате, а в зависимости от конкурентоспособности конкретного товара.

Общая прибыль от продаж за вычетом постоянных расходов дает общий доход (убыток) компании за соответствующий период. План расходов (кассовый отчет) содержит данные о динамике расходования и возмещения всего инвестированного капитала.

В расходы включаются покупка активов (в том числе, нематериальных), выплата займов, приобретение различного непромышленного оборудования, инвентаря, а также убытки от хозяйственной деятельности (убытки, определенные в плане доходов).

Баланс или балансовый отчет отражает структуру активов и пассивов компании. Среди активов выделяют текущие активы - наиболее мобильную часть средств компании (счет в банке, прочие поступления, дебиторская задолженность) и фиксированные активы (оборудование, амортизация и др.).

Таким образом, общий подход к построению баланса аналогичен применяемому в России, различно лишь содержание тех или иных статей. В пассиве наибольшее значение имеет соотношение собственных и заемных средств и характер его изменения на протяжении планируемого периода. При составлении бизнес-плана необходимо учитывать, что в первый год производства компании, как правило, несут убытки, поэтому основное бремя расходов ложится на вкладчиков.

Понятно, что в этом случае интересы компании и вкладчика расходятся. Тогда как предприниматель стремится максимально использовать средства

инвестора, вкладчик заинтересован в увеличении доли долгового финансирования, сократив тем самым расход собственного капитала.

Размер заемных средств, на который может пойти компания, зависит от множества факторов, в том числе величины и видов активов, нормы ссудного процента, отдачи капитала и других, однако по сложившейся практике в наукоемких отраслях доля заемных средств не должна превышать 30% всего объема финансирования.

После того, как вкладчик решился на участие в проекте, соглашение о структуре финансирования является важнейшим.

5.3. Бизнес-план и его функции

Реализация всякого предпринимательского замысла нуждается в построении плана, который включал бы в себя детальную программу проведения данной бизнес-операции с выделением отдельных этапов ее осуществления и приведением необходимых финансовых и иных расчетов. Если предпринимательский замысел осуществляется наряду с другими проектами и производственной программой фирмы, то необходима также увязка проводимой бизнес-операции с другими производственными, торговыми и организационными мероприятиями. В этом смысле следует рассматривать реализацию предпринимательского замысла как часть единого комплексного плана предприятия.

Документ, в котором обосновывается предпринимательский замысел и излагается программа воплощения в жизнь задуманного, получил название бизнес-плана. Бизнес-план таким образом представляет собой целостную программу, в которой приводятся экономические, технические, организационные мероприятия, а также приводятся прогнозные оценки и необходимые обоснования по осуществлению бизнес-проекта на практике.

Составляется бизнес-план для различных целей - при создании новых производств и реорганизации уже существующих предприятий, диверсификации бизнеса, для обоснования любых коммерческих проектов и операций. Как правило, бизнес-план выполняет три основные функции:

- определяет основные направления для стратегического и внутрифирменного планирования, а также является базой по претворению в жизнь производственной стратегии фирмы на период до пяти лет;
- служит основой для конструктивных переговоров с внешними организациями;
- инвесторами, коммерческими банками, иностранными партнерами, правительственными структурами с целью получения кредитных ресурсов;
- определяет критерии для последующего контроля и оценки исполнения данной бизнес-операции.

Таким образом, бизнес-план необходим как инструмент прогнозирования и перспективного планирования, где излагается комплекс мероприятий по реализации поставленных экономических целей.

Качественный бизнес-план содержит историю развития фирмы, оценку ее текущего финансового положения, а также маркетинговые исследования рынка и то положение, которое фирма может занять на рынке в результате проведения данной бизнес-операции. Кроме того, бизнес-план поясняет инвесторам цель и назначение бизнес-проекта, аргументирует потребность в капитальных вложениях, обозначает возможные коммерческие, законодательные и политические риски.

Практически любой бизнес-план имеет приложение, где размещаются вспомогательные материалы, которые помогают инвесторам лучше представить себе продукцию, которая будет изготавливаться в результате реализации бизнес-проекта. Это могут быть образцы продукции, макеты товара, всевозможные видеоматериалы. Приложение также содержит необходимые расчеты, экспертные заключения и оценки, копии контрактов, образцы финансовой отчетности. Весь комплекс представленных в приложении материалов завершает создание целостного представления о бизнес-плане, команде исполнителей, их компетентности и квалификации.

5.4. Цели спортивного спонсорства

Спонсорство определяется зарубежными специалистами как «...поддержка, оказываемая спорту, спортивным мероприятиям, спортивным организациям и соревнованиям внешними по отношению к ним организацией или лицом к взаимному удовлетворению обеих сторон».

Цель конкретный механизм спонсорской деятельности (планирование, организации и т.п.).

Выделяют три основных условия, характерные для спонсорства:

- спонсор может вносить вклад в спорт в денежной или какой-либо другой форме;
- спонсируемая деятельность не является частью основных коммерческих операций компании-спонсора;
- от своей деятельности спонсор ожидает увеличения популярности.

Может показаться, что последняя из приведённых характеристик ставит знак равенства между спонсорством и рекламными расходами. Однако это не так:

- реклама обязательно предполагает плату за упоминание в том или ином виде названия компании или фирмы;

- в случае же спонсорства название компании попадает в рекламу, не связанную с её основной деятельностью, и без какой-либо дополнительной платы.

Несмотря на то, что спонсорские расходы отличаются от расходов на рекламу, предприниматели-спонсоры и в том, и в другом случае руководствуются одними и теми же экономическими соображениями.

Спонсором (поручителем, устройтелем, организатором) считается лицо (юридическое или физическое), которое помогает реализации какого-либо мероприятия. Спонсор безвозмездно выделяет либо финансовый, либо имущественный взнос в организацию, проводящую определенное мероприятие (например, в Оргкомитет по проведению крупного спортивного соревнования) или в уставной фонд вновь создаваемого предприятия, организации (например, в Фонд помощи спортсмена).

Спонсорство следует отличать от меценатства (покровительство искусства и спорта, безвозмездно). Если первый вид (спонсорство) деятельности основывается на принципе «услуга за услугу», то второй (меценатство) - на идейных соображениях. Спортивное спонсорство включает в себя спортивную рекламу, связь с общественностью, содействие сбыту товаров и услуг.

Обычно фирмы-спонсоры преследуют такие основные цели, как перенос имиджа на товар или услугу, что обеспечивает повышенную известность рекламируемого товара и услуги. Спортивное спонсорство широко развито в зарубежных странах. Оно распространилось не только на спортивную элиту, но и на массовый спорт. Для рекламы используются спортсооружения, программы соревнований. В роли «живой» рекламы выступают не только спортсмены, но и зрители, которые надевают, например, раздаваемые дешёвые бумажные кепи с опознавательными знаками фирм.

В Великобритании создан Институт спортивного спонсорства. В Лондоне в 1987 году состоялся 1-й Общенациональный семинар по проблемам развития спортивного спонсорства, где приняли участие представители крупных фирм, которые ежегодно вкладывают в спортивное спонсорство около 150 млн. фунтов стерлингов.

Спортивное спонсорство растёт не только количественно, но и качественно. Спорт привлекает традиционно большое число спонсоров. Существует мнение, что без спонсорства выживание спорта в условиях индустриальной культуры невозможно. Но не все виды спортивной деятельности одинаково привлекательны для спонсоров. В качестве малопривлекательных называются учебно-тренировочный процесс, научные исследования, спортивное строительство.

Спонсорство – это поддержка, оказываемая спорту, спортивным мероприятиям, спортивным организациям и соревнованиям внешней по

отношению к ним фирмой или лицом. Этому понятию характерны две черты: спонсор вносит вклад в спорт в денежной или иной форме, спонсируемая деятельность не является частью коммерческих операций фирмы-спонсора. Сотрудничество спортивных федераций со спонсорами преследует две цели:

- во-первых, улучшение финансового положения федерации;
- во-вторых, активизацию работы с общественностью в интересах развития соответствующего вида спорта (увеличение числа занимающихся, рост престижа и т.д.).

Спортивные федерации берут на себя обязательства по отношению к спонсорам, которые проявляются в основном рекламой товаров и услуг в различных формах. Сотрудничество спортивных федераций со спонсорами делает необходимым либо повышать квалификацию сотрудников федерации или изменять подходы в подборе кадров, либо пользоваться услугами коммерческих компаний. В 70% федераций предусмотрена должность ответственного за рекламу и связь со спонсорами. 60% федераций постоянно, либо от случая к случаю пользуются услугами агентств, причем, не только классических рекламных, но и специальных, которые занимаются исключительно коммерческой реализацией спорта.

Спонсорство, в отличие от благотворительности, предпринимается в коммерческих интересах, поэтому к спонсорам следует относиться как к клиентам, деловым партнерам, а не как к меценатам и покровителям. Спонсорство в спорте преследует следующие выгоды: целенаправленный маркетинг.

Каждый вид спорта имеет своих поклонников. Взаимодействия спонсора и людей, проявляющих интерес к развитию данного вида спорта, создает необходимые предпосылки покупки товара спонсора, делает спортсменов и любителей спорта потенциальными покупателями.

Компании получают выгоду, используя спортивное спонсорство в собственных маркетинговых программах (таких, как реклама и продвижение товара). Особенно удачно это работает тогда, когда публика хорошо знает о том или ином мероприятии как, например, Олимпийских играх, Чемпионатах мира и др.

Реклама. Возможность поместить рекламу на стадионе, на спортивной площадке, на спортивной форме, поддерживает постоянный интерес к рекламируемому товару и услугам. На всех соревнованиях, за исключением Олимпийских игр, где нет щитовой рекламы, этот вид спонсорства дает очень хорошие результаты. Любая реклама заметна тысячам людей, пришедшим на соревнования. Но более важно то, что она может быть показана по телевидению, попасть в газеты, журналы и в отчеты о данном мероприятии и таким образом привлечь внимание миллионов возможных потребителей.

Для того чтобы выйти на широкие массы потребителей, спонсору необходимо иметь хорошо заметные знаки его ассоциации с данным мероприятием. Это может быть достигнуто не только щитовой рекламой, но и упоминанием названия фирмы на нагрудных номерах участников. Для зрителей, пришедших на соревнования, используются программы соревнований, где есть информация о спонсоре.

Пропаганда. Имя спонсора обязательно упоминается в ходе трансляции того или иного мероприятия, спортивного состязания и др. Спонсор может стать объектом внимания средств информации зачастую только в силу своей сопричастности к тем или иным спортивным мероприятиям. Однако, такой вид пропаганды обычно требует проведения определенной работы как со стороны самого спонсора, так и самих организаторов соревнования для того, чтобы в средствах массовой информации прошло упоминание о спонсоре. Спонсоры могут участвовать в пресс-конференциях или проводить свои собственные, как на стадионе, так и рядом с ним. В других случаях поездка на Игры может быть представлена клиенту, если покупки превышают определенную стоимость.

Персональное предложение товара. Компания-спонсор часто использует спортивное мероприятие в качестве места для развлечения покупателей. Покупатель, приглашенный на спортивное мероприятие, получает эстетическое наслаждение, что повышает шансы на совершение торговой сделки. На местах проведения соревнований спонсор нередко организует выставки-продажи своей продукции. Приглашенные клиенты могут заключить сделку на месте при условии обоюдной заинтересованности.

В условиях рыночной экономики получает все большее распространение взгляд на спонсорство как на инструмент материального обеспечения развития различных сфер общественной жизни, в том числе и спорта.

Финансирование спорта стало сочетанием официального и неофициального. Правительственные субсидии недостаточны и практически не представляют возможностей для прогрессивного развития спорта. Отсюда – постоянный поиск дополнительной материальной помощи от спонсоров. Однако такой поиск и, главное, его результаты, влекут за собой как позитивные, так и негативные последствия.

Наряду со спортом высших достижений, должна возрастать спонсорская поддержка массового и оздоровительного спорта, а также спортивных талантов. Спонсоры должны иметь в виду, что многие разочарования в эффективности этого вида деятельности связаны с ожиданием немедленных практических результатов после совершения спонсорской акции. Спонсорство может дать выгоду всем, кто в него вовлечен непосредственно, а также обществу в целом, только, как правило, через определенный промежуток времени.

Успешная самореализация спорта на рынке со, всё более обостряющейся конкуренцией будет зависеть от степени и сроков взятия им на вооружение

маркетинговой стратегии, частью которой должно стать сохранение независимости спорта как феномена общественной жизни несмотря на использование им таких современных рыночных инструментов, как спонсорство.

Спорт как сфера спонсорской деятельности должен создавать необходимые организационные предпосылки профессиональной самореализации: спортивные организации все более нуждаются в штатных специалистах, располагающих ноу-хау по вопросам менеджмента и маркетинга в целом, рыночной коммуникации и спонсорства в частности.

В различных странах мира спонсорство спорта развивается неравномерно. Спонсорство Российского спорта в ощутимых объемах начало осуществляться, по существу, только в условиях перехода к рыночной экономике, хотя отдельные специфические проявления спонсорской деятельности имели место и в более ранний период.

Взаимодействие спонсора и спонсируемого является результатом осознания социальной ответственности, как правило, законодательно стимулируемым и нормативно закрепляемым, и имеет такие характеристики, как целенаправленность, взаимовыгодность, долгосрочность и инновационность.

Субъекты спонсорства. Одним из важнейших оснований классификации субъектов спонсорства является близость их продукции к отрасли «физическая культура и спорт». По этому основанию можно выделить пять групп спонсоров: 1) фирмы, производящие продукцию спортивного назначения в первую очередь спортивные товары (зарубежные - Adidas, Nike Reebok); 2) фирмы, производящие близкую (продукты питания, средства личной гигиены) спорту продукцию (зарубежные - Coca-Cola, Pepsi, Mars, Gillette); 3) фирмы, производящие продукцию, имеющую косвенное (авиакомпании, банки, страховые компании) отношение к спорту (зарубежные – Finnair, Delta, Canon, Fuji-Film; российские - Сбергательный банк Российской Федерации, банк «Национальный кредит», «Интурбанк», Балтийский банк); 4) фирмы, производящие далекую от спорта продукцию (зарубежные - Siemens, Zepher, Mobil, Cricket и др.; российские - Газпром, НПО «Энергия», «Уралмаш», АО «Рыбинские моторы», Ярославский шинный завод, Тульский комбайновый завод, «Сибтяжмаш», Уренгойгазпром и др.); 5) фирмы, производящие несовместимую со спортом продукцию (безалкогольное пиво, как скрытая реклама пиво и др.).

Объекты спонсорства. Традиционно в качестве основных объектов спонсорства в отрасли «физическая культура и спорт» выступают:

- организационные единицы отрасли: национальные олимпийские комитеты, федерации по видам спорта, спортивные клубы, команды, отдельные спортсмены и т.п.;
- спортивные соревнования различного ранга;

- различные уровни развития спорта: спорт высших достижений, резервный спорт, массовый спорт и т.д.

Большинство специалистов сходятся во мнении, что комплексным объектом спонсорства в отрасли «физическая культура и спорт» является конкретный вид спорта.

В настоящее время в большинстве стран мира сложилась структура наиболее предпочитаемых для спонсоров видов спорта. Приоритетом в этом списке пользуются футбол, теннис, автомобильный, велосипедный спорт, баскетбол, легкая атлетика, лыжный, парусный, конный спорт и др. Россия не представляет в этом отношении исключения. Вместе с тем для нашей страны характерны и некоторые особенности в выборе видов спорта для спонсорства. Так, в России спонсорскую поддержку получают такие виды спорта (например, армрестлинг, и др.), которые по разным причинам не могут рассчитывать на неё в зарубежных странах.

Посредники спонсорства. Важнейшими обстоятельствами необходимости использования посредничества в спонсорской деятельности являются следующие: во-первых, спорт в условиях рыночной экономики должен быть не просто пассивным объектом спонсорства, но активно «предлагать» себя, не торгуя, однако, своими идеалами, свободой и независимостью; во-вторых, у сторон возможных спонсорских отношений зачастую отсутствуют необходимые ноу-хау, опыт реализации взаимных услуг, представления об экономической эффективности совместной деятельности и т.д. К числу посредников спонсорской деятельности относят профессиональные посреднические агентства, научно-исследовательские учреждения, розничную специализированную торговлю и средства массовой информации.

Механизм спонсорства. Спонсорская деятельность осуществляется с использованием специфического механизма, элементами которого являются планирование, организация, руководство и контроль спонсорских мероприятий.

Планирование спонсорства подразумевает определение: общих (повышение/стабилизация известности фирмы или продукта; мотивация внутрифирменного сотрудничества; создание сравнительных конкурентных преимуществ и др.) и специфических (увеличение сбыта на различных сегментах рынка; экспертиза качества спортивных товаров в условиях соревновательной борьбы и др.) целей спонсора; спонсорской стратегии: выбор конкретного субъекта и объекта спонсорства; содержание спонсорской посылки (товарный знак лозунг и т.п.); спектра «встречных услуг», оказываемых спонсору (размещение товарного знака на спортивных сооружениях, спортивной форме и т.п.; присвоение официальных титулов; предоставление права на проведение спортивного мероприятия и т.д.); объема и конкретных форм (финансовые средства, товары, услуги) спонсорской поддержки и др.

Неотъемлемой составной частью планирования является разработка сметы спонсорства. Организация спонсорства включает: назначение координатора (подразделения, сотрудника), в основные обязанности которого входит планирование спонсорской деятельности; изучение позиции (места размещения) спонсорской посылки на спортивном сооружении, оборудовании, форме, с учетом специфики вида спорта и трансляции спортивных соревнований по телевидению; регистрацию поступающих предложений о спонсорстве, их классификацию, анализ и т.д.

Контроль спонсорства принято подразделять на: контроль процесса (спонсорский аудит), который предназначен для текущей проверки реализации общей стратегии и конкретных мероприятий с целью выявления и внесения корректив в ошибочные решения и действия; контроль результата спонсорства, призванный дать ответы на вопросы о том, в какой степени реализованы цели спонсорства и в какой мере отдельные мероприятия способствовали достижений этих целей.

5.5. Взаимодействие между спонсором и спортивной организацией

Выбору спонсора предшествует большая подготовительная работа. Прежде всего, необходимо собрать информацию о предполагаемом спонсоре (выпускаемой продукции, оказываемых услугах и др.). Затем подготовить ответы, поставленные перед спортивной организацией, на следующие вопросы:

1. Какой пакет можно предложить спонсору? (Не скупитесь на детальную проработку предложения, будьте реалистичными по поводу того, что можно предоставить спонсору?).

2. Что может получить компания в результате спонсорства? (Подготовьте примеры того, чем можно удовлетворить интересы компании?).

3. Что ожидает получить от спонсора спортивная организация? (Не делайте секретов из этого).

Заключение и подписание договора между спонсором и спортивной организацией часто проводится на презентации, устраиваемой в честь такого события.

Предлагаем воспользоваться следующей схемой сценария презентации:

1. Введение. Занимает до 20% отведенного вам времени. После ваших вступительных слов дается общий обзор возможных потребностей спонсора и тех выгод, которые вы можете ему предложить. Например: «Компании ищут пути выхода своей рекламы на молодежь. Наше мероприятие – превосходная возможность для этого».

2. Основная часть презентации. На все отводится примерно 70% отпущенного времени. В ней представляются специфические особенности проекта. Обозначаются вначале нужды спонсора. Например, спонсору нужно

место, где он мог бы принять и развлечь своих клиентов, организовать клуб деловых людей. Предложите в этом плане ряд помещений, или одно, где можно было бы организовать прием высокопоставленных клиентов.

Сообщите спонсору, что еще конкретно ему будет предоставлено. Приведите данные исследований о коммерческой эффективности спонсорства и примеры выгоды, полученной другими компаниями, которые спонсировали ваши соревнования в прошлом.

3. Заключение. Ему выделяется не более 10% времени. Повторите все ключевые моменты предполагаемого проекта, оставляя самые сильные напоследок. В заключительной фразе конкретно сформулируйте суть вашей просьбы о спонсорстве, воодушевите компанию-спонсора продвигаться дальше, показав, как ваши цели удачно совпадают с целями фирмы-спонсора.

В международной практике получили широкое распространение спонсорство различного уровня, что позволяет компаниям различного масштаба участвовать в программе в соответствии с их возможностями. Это дает возможность получить как максимальный спонсорский доход, так и максимальные выгоды спонсору. Различные уровни спонсорства отличаются четко очерченными пакетами прав и привилегий. Крупные соревнования обычно собирают много 93 спонсоров, в то время как небольшие состязания - одного основного спонсора и несколько дополнительных. Приведем четыре примера различных уровней спонсорства:

1. Небольшое соревнование со скромными нуждами проводится одним спонсором.

2. Серия соревнований обеспечивается различными спонсорами на каждом отдельном этапе.

3. Несколько спонсоров обеспечивают всю серию соревнований и один основной (титальный) - на каждый этап.

4. Самые крупные мероприятия, такие как Олимпийские игры, проводятся при участии спонсоров разного уровня (широко известных во всем мире).

Наиболее часто встречаются две категории партнеров: спонсоры и поставщики. Спонсор затрачивает, как правило, сумму в 5-10 раз превышающую ту, которую истратил поставщик. Соответственно и пакет прав дифференцируется в зависимости от размера вклада, в пользу спонсора. Международный опыт показывает, что, несмотря на колоссальные расходы, затрачиваемые на проведение Олимпийских игр, спонсоры охотно берутся за их проведение. Условия соглашения, например с одним из Национальных Олимпийских Комитетов, могут предусматривать решение следующих задач:

1. Обеспечить регистрацию марок и символов, защитить законодательно, контролировать их использование.

2. Идентифицировать продукцию: Олимпийские символы и марки, символы Оргкомитета, знак "Официальный спонсор Олимпийской команды".

3. Составить перечень продуктов или программ "для продажи" таким образом, чтобы спонсоры имели преимущество перед другими конкурентами.

4. Определить рыночную стоимость каждой категории продуктов или программ.

5. Закрепить права использования Олимпийского символа НОК только за одной компанией на продукцию одного вида данной категории (авиалинии, банк, спортивная обувь и др.).

Для решения поставленных задач важно определить, чем можно привлечь потенциальных спонсоров к участию в проекте. Организовать встречи, собрания возможных клиентов и делать презентации фирм спонсоров. Оформить соглашение о спонсорстве официальным документом, который должен быть одобрен официальным консультантом. Соглашение о спонсорстве должно гарантировать определенную сумму денег для успешного проведения подготовки команды к Олимпийским играм. Спонсорами большого спорта выступают крупнейшие компании отраслей промышленности – «Жилет», «Кенон». «Марс», «Сникерс», «Рено». Особое место среди этих компаний занимает «Кока-Кола». «Кока-Кола» ведет спонсорскую деятельность на различных уровнях - от юношеского спорта на местах до крупнейших международных соревнований. Хорошо известен лозунг фирмы: «Где спорт, там и Кока-Кола». И действительно, компанию знают спортсмены и болельщики 70 видов спорта – лёгкой атлетики, баскетбола, тенниса (Кубок Дэвиса и Уимблдон), велоспорта (Тур де Франс). Однако ни в одном виде спорта спонсорская деятельность «Кока-Кола» не достигла таких масштабов, как в футболе. В течение многих лет компания является официальным спонсором Кубка мира по футболу, Европейских чемпионатов, финальных игр на Кубок Европы, Африканского Кубка наций, Кубка Азии и многих других соревнований.

Спонсорство стало важной частью маркетинговой структуры любой процветающей компании. Спонсорской деятельностью занимаются наряду с другими формами маркетинга, такими как установка рекламных щитов, идентификация, стимулирование сбыта путем презентации товаров, организация выставок. Спонсорство носит характер сделки, выгодной для обеих сторон, при этом спонсор преследует четко определенные цели. В связи с многообразием причин, в соответствии с которыми фирмы становятся спонсорами спорта, трудно определить успешность или не успешность этой деятельности. Поэтому ряд компаний специально разрабатывает различные методы определения степени эффективности спонсорской деятельности. Так, компания «Жилет» полагается на результат опросов общественного мнения и пытается найти способы определения степени своей популярности на основании спонсорской деятельности. Результаты исследований показывают, что покупатели чаще связывают «Жилет» со спортом, в частности с крикетом, а

не с производимыми компанией безопасными лезвиями. Спонсорская деятельность компании не имеет кумулятивного эффекта в общественном сознании, это объясняется тем, что фирма является на протяжении многих лет спонсором одного и того же соревнования - Кубка Жиллета, а это не привлекает новых покупателей так как уровень осведомленности общественности об этом соревновании достиг уже своего потенциального предела.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Для чего необходим бизнес-план? Для кого он предназначен?
2. Какие функции выполняет бизнес-план?
3. Какие сведения содержит вводная часть бизнес-плана?
4. Какие разделы содержит основная часть бизнес-плана?
5. Каково содержание бизнес-плана?
6. Как найти спонсора? Работа со спонсорами.
7. Кого называют спонсором и его отличие от мецената?
8. Что включает в себя спортивное спонсорство?
9. Какие цели преследует компания, участвующая в спонсорстве?
10. Что представляет из себя система многоуровневого спонсорства?
11. В чем заключается работа со спонсорами до соревнования, во время соревнования и после соревнования?
12. Выгодно ли спорту иметь спонсоров?
13. Почему компании занимаются спонсорством спорта?
14. Какие задачи решают для себя предприятия-спонсоры?
15. Каким способом спортивные организации привлекают к сотрудничеству спонсоров?

Тема 6. ОПЛАТА ТРУДА В ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ

6.1. Виды оплаты труда

Оплата труда в спорте, так же как и во многих других отраслях экономики, является важнейшим критерием оценки общественной значимости данного вида труда, действенным стимулом к эффективной работе. От величины и характера оплаты труда во многом зависит отношение людей к своей работе: при скромной оплате работники, как правило, относятся к своим должностным обязанностям халатно, а работу выполняют некачественно и без энтузиазма. И напротив, высокая оплата труда создает необходимую мотивацию к высокопроизводительному труду, стимулирует трудовую активность и творческий подход к делу каждого работника. Отсюда, однако, не

следует, что всем работающим следует выплачивать большую зарплату, вознаграждение за труд следует увязывать с количеством и качеством труда, квалификацией работника.

Таким образом, оплата труда должны быть не просто высокой, но учитывать следующие аспекты:

во-первых, размер оплаты труда должен зависеть от трудового вклада и результатов работы каждого работника, его опыта и квалификации;

во-вторых, заработок работника следует определять по конечным результатам всего трудового коллектива;

в-третьих, при оплате труда работников должны учитываться инфляционные процессы.

Приведенные критерии оплаты труда довольно просты, но при переводе их в практическую плоскость неизбежно возникают затруднения, связанные с характером труда и учетом сделанного трудового вклада. Здесь речь идет прежде всего о сложности оценки интеллектуального, умственного труда, который в работе тренера и спортсмена имеет первостепенное значение. Например, два тренера, отработав с баскетбольными командами одинаковое количество часов, получили различные результаты: одна команда заняла в первенстве призовое место, вторая - последнее. Чей труд более квалифицированный? Ответ на этот вопрос не имеет однозначного ответа, так как подбор игроков и условия для тренировок могут быть в командах совершенно разными. В этой связи непосредственно оценить и сопоставить работу этих двух тренеров весьма затруднительно. Чтобы разрешить возникающие трудности, в спорте применяется несколько видов оплаты труда, которые иногда сочетаются и комбинируются друг с другом.

Рассмотрим базовые системы оплаты труда.

1. Повременная форма оплаты труда. При повременной форме оплаты труда заработок работнику начисляется в зависимости от количества проработанного времени и тарифной ставки. Практикуется также система назначения должностных окладов. Например, тренерам ДЮСШ устанавливаются должностные оклады, которые увеличиваются по мере роста их квалификации и опыта. Оплата производится либо за полный месяц работы (помесячная оплата), либо за день (поденная) или час (почасовая). Повременная форма оплаты труда довольно широко используется в спорте и спортивной индустрии. Ее несомненным достоинством является то, что при такой системе удается найти определенный компромисс в оплате отработанного времени с количеством и качеством труда работника. В то же время очевиден и существенный недостаток повременной формы оплаты труда. Он состоит в том, что оплата производится за фактически отработанные часы или дни, при этом производительность труда не учитывается и материально не вознаграждается. В определенной степени избавиться от этого недостатка позволяет введение в

повременную форму оплаты труда системы надбавок и премий за конечные результаты труда. Данная форма оплаты труда получила название повременно-премиальной. Такая форма предусматривает получение работниками дополнительного вознаграждения (премии), которое выплачивается, как правило, в процентах к оплате труда и начисляется за фактически отработанное время. Премия выплачивается работникам по итогам месяца, квартала, года.

2. Сдельная форма оплаты труда. При сдельной форме оплаты труда заработная плата работникам начисляется за фактически выполненную работу на основе установленных расценок за единицу продукции. Сдельная форма оплаты труда имеет несколько разновидностей, среди которых различают: прямую сдельную; сдельно-прогрессивную; косвенную; сдельно-премиальную. Коротко остановимся на каждой из указанных форм.

Прямая сдельная оплата труда представляет собой наиболее рафинированную форму сдельщины. Ее основной принцип: «сколько сделал, столько получил». При этом совершенно не принимается в расчет, сколько времени работник затрачивает на производство единицы труда, не учитываются условия труда и применяемые технологии. Важен только конечный результат, по которому производится оплата. Примером данной формы оплаты труда являются коммерческие соревнования - основное вознаграждение получают призеры и далее по убывающей. По такому принципу организуются теннисные турниры типа «Большого шлема», футбольные соревнования Кубка европейских чемпионов и многие другие.

Сдельно-прогрессивная оплата труда отличается от прямой сдельной тем, что стимулирует производство добавочных единиц продукции, то есть оплата произведенных дополнительных единиц продукции свыше нормы производится по повышенным расценкам. Например, тренер по легкой атлетике договорился с соответствующей федерацией о следующих условиях оплаты труда. Если за год он подготовит 5 мастеров спорта, то за каждого получит 1000 дол. За каждого последующего подготовленного мастера спорта он будет получать еще 1200 дол. Таким образом, если за год тренер подготовит 7 мастеров спорта, то в общей сложности он заработает 7400 дол.

Косвенная форма оплаты труда, как правило, применяется к вспомогательному персоналу, обеспечивающему основные работы. Заработок такого вспомогательного работника привязан к оплате труда сдельщика целиком или частично. Например, врач, массажист, повар или административный персонал футбольной команды получают за свой труд различное вознаграждение в зависимости от того, какое место займет команда в итоговой турнирной таблице первенства. Если 1-3 места - по 50 тыс. руб., 4-8 - по 40 тыс. руб., 9-15 - по 25 тыс. руб.

Сдельно-премиальная форма оплаты труда сочетает прямую сдельщину с системой надбавок и премий. Например, условия оплаты труда приглашенного

главного тренера могут быть следующими: если его подопечные займут первое место в чемпионате страны, то вознаграждение тренера составит 100 тыс. дол., если второе место, то 90 тыс., если третье место - 80 тыс. Кроме того, за попадание команды в число призеров тренеру будет выплачена премия в размере 50 тыс. дол.

Сдельная оплата труда может быть индивидуальной и коллективной. При индивидуальной форме сдельной оплаты труда заработок работника пропорционален индивидуальной выработке, а при коллективной - оплата труда каждого исполнителя зависит от конечных результатов коллектива работников (спортивной команды или клуба). Оплата труда при этом производится двумя способами: по индивидуальным расценкам и по комплексным расценкам, установленным для команды в целом. В профессиональном спорте индивидуальная и коллективная сдельная формы оплаты труда характеризуются большим разнообразием. И это естественно, так как различные виды спорта весьма существенно отличаются друг от друга. В персональных выступлениях борцов, гимнастов, пловцов и других спортсменов практикуются всевозможные формы индивидуальной оплаты труда, если учитываются выступления этих же спортсменов в командном зачете, тогда используются коллективные формы оплаты труда. Большая работа по совершенствованию сдельной оплаты труда проводится в игровых видах спорта. Основной задачей при этом является выявление объективных показателей полезности того или иного игрока. Но в связи с тем, что спортсмены в игре выполняют различные функции (вратарей, форвардов, защитников, полузащитников), то ввести такие критерии весьма сложно. Если, например, для нападающих условно-объективным критерием может быть количество забитых голов, то для вратарей этот параметр непригоден. Сложно также при оплате труда напрямую учитывать количество пасов, отборов, время владения мячом и иные критерии. Поэтому в спорте при оплате труда большую роль пока играет субъективный подход.

3. Аккордная форма оплаты труда. Термин «аккордная» форма оплаты труда происходит от французского слова accord - согласие; согласие сторон. При аккордной системе оплаты труда стороны определяют сроки выполнения работы, ее качество и общую стоимость. Премии в большинстве случаев выплачивают за сокращение сроков выполнения работ. Аккордная система оплаты труда может применяться в тех случаях, когда возникает необходимость в срочном выполнении разовых работ или при оперативном устранении возникших поломок или аварий. Например, применение аккордной системы оплаты труда целесообразно при ускоренном введении в строй спортивных сооружений в преддверии приближающихся соревнований. Также есть смысл применять данную форму оплаты труда при реконструкции стадионов, замены скамеек на индивидуальные пластиковые кресла, при замене газона и тому

подобных работах. Завершая рассмотрение форм оплаты труда, необходимо отметить тот факт, что зарплата в структуре доходов спортсменов мирового уровня не является основной статьей.

Так, многие спортсмены имеют зарплату, в которой большую часть составляет премиальные от спонсоров).

6.2. Единая тарифная сетка оплаты труда работников бюджетной сферы

Рассматривая основные виды оплаты труда, мы отмечали, что выплачиваемую заработную плату необходимо увязывать с качеством труда, опытом и квалификацией работника. Для того чтобы этот императив реализовать на практике, государственные органы многих стран разрабатывают специальную систему требований к квалификации работников, устанавливая для каждой квалификационной группы свой тарифный разряд, по которому производится оплата труда.

Чем выше квалификационные требования, тем выше устанавливается разряд, и, соответственно, выше тарифная ставка. В отношении специальных знаний, а также знаний законодательных актов, положений, инструкций, других руководящих и нормативных документов, методов и средств, которые должны применяться. Детально разработана подобная система и в Российской Федерации.

Комплекс тарифно-квалификационных характеристик (требований) по отраслям служащих подготовлен Министерством труда РФ совместно с профсоюзными организациями и другими министерствами и ведомствами. Все тарифно-квалификационные характеристики объединены в единый нормативный документ, на основании которого обеспечивается рациональное разделение труда, проводится подбор и расстановка кадров, устанавливается единство в определении должностных обязанностей служащих и предъявляемых к ним квалификационных требований.

Кроме того, на основе тарифно-квалификационных характеристик разрабатываются должностные инструкции по соответствующим должностям служащих, а также дифференцируется оплата труда этих работников на основе Единой тарифной сетки (ЕТС). Тарифно-квалификационные характеристики по каждой должности состоят из трех разделов:

- «Должностные обязанности»;
- «Должен знать»;
- «Требования к квалификации по разрядам оплаты».

Раздел «Должностные обязанности» содержит основные функции, которые могут быть полностью или частично служащему, занимающему данную должность, и является основой для разработки должностных

инструкций непосредственно в организациях, закрепляющих конкретные обязанности, права и ответственность служащего.

Раздел «Должен знать» содержит основные требования, предъявляемые к служащему при выполнении должностных обязанностей.

Раздел «Требования к квалификации по разрядам оплаты» определяет уровень профессиональной подготовки служащего, необходимый для выполнения возложенных на него обязанностей, и требуемый стаж работы. Оплата труда работников бюджетной сферы (физической культуры, образования, здравоохранения и др.) по Единой тарифной сетке организована следующим образом.

Должностные обязанности. Осуществляет набор в спортивную школу, секцию, группу спортивной и оздоровительной направленности детей и подростков, желающих заниматься физической культурой и спортом и не имеющих медицинских противопоказаний. Проводит тренировочную и воспитательную работу. Использует разнообразные приемы, методы и средства обучения. Проводит отбор и спортивную ориентацию наиболее перспективных для дальнейшего спортивного совершенствования обучающихся. Обеспечивает повышение уровня физической, теоретической, морально-волевой, технической и спортивной подготовки занимающихся, укрепление и охрану их здоровья в процессе занятий, безопасность учебно-тренировочного процесса. Содействует исключению случаев применения обучающимися различных видов допингов. Разрабатывает годовые и текущие планы подготовки. Ведет систематический учет, анализ, обобщение результатов работы. Использует в своей работе наиболее эффективные методы спортивной подготовки обучающихся и их оздоровления. Должен знать: Конституцию Российской Федерации; законы Российской Федерации, решения Правительства Российской Федерации и органов управления образованием по вопросам образования; Конвенцию о правах ребенка; возрастную и специальную педагогику и психологию, физиологию, гигиену; специфику развития интересов и потребностей обучающихся; нормы и правила охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

6.3. Права и обязанности сторон, работающих по контракту

Действующий Кодекс о труде Российской Федерации (Кзот) рассматривает термины «трудовой договор» и «контракт» как синонимы (ст.15): «Трудовой договор (контракт) есть соглашение между работником и работодателем, по которому работник обязуется выполнять работу по определённой специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные

законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон».

Большое распространение в спорте и спортивной индустрии получила работа по трудовому договору, или, как ее еще называют, работа по контракту. Трудовой договор (контракт) заключается в письменной форме при найме работников. Достоинство контрактной формы состоит в том, что условия трудового договора между администрацией спортивной организации или предприятия и нанимаемым на работу специалистом фиксируются в едином акте, обязательном для сторон. Кроме того, в контракте отражаются индивидуальные условия оплаты труда работника, продолжительность отпуска, дополнительные социальные гарантии и льготы. Письменная форма контракта создает надежную правовую основу в реализации достигнутых договоренностей по важнейшим условиям труда. Очевидно, что индивидуальный контракт, фиксирующий условия работы отдельного специалиста, права и обязанности сторон, не имеет обязательной формы и может быть составлен сторонами произвольно. В то же время трудовой договор должен содержать ряд обязательных параметров и сведений, без которых контракт может быть несостоятельным с юридической точки зрения. В этой связи при заключении контракта рекомендуется указывать следующие обязательные условия:

- место работы – наименование предприятия или спортивной организации, куда принимается работник;
- трудовую функцию: работу в соответствии с квалификацией по определенной профессии или должности, которую должен выполнять работник;
- дату начала работы и дату ее окончания, если заключается срочный трудовой договор; - обязанности работодателя по обеспечению условий труда.

Кроме этих условий трудовой договор может содержать и дополнительные условия, конкретизирующие и уточняющие обязанности сторон и устанавливаемые в договорном порядке. К числу дополнительных можно отнести условия об установлении испытательного срока, о совмещении профессий (должностей), переподготовке, обучении вторым и совмещаемым профессиям, о регулярном повышении квалификации, продолжительности дополнительного отпуска, режиме рабочего времени и времени отдыха и другие условия. Рассмотрим наиболее важные пункты трудового договора (контракта) и приведем соответствующий пример. Сторонами контракта являются:

- в качестве работодателя - предприятие любой формы собственности, учреждение, организация, отдельные граждане;
- в качестве работника - граждане, достигшие 16 лет.

Как правило, контракт заключается непосредственно с руководителем предприятия. Прием на работу оформляется приказом администрации

предприятия на основании оформленного в письменной форме контракта. Приказ доводится до сведения работника под расписку. В контракте целесообразно указывать структурное подразделение, в которое принимается работник, что позволит конкретизировать его трудовые обязанности, условия труда и полагающиеся льготы. В контракте фиксируется наименование профессии (должности), на которую принимается работник в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником или Тарифно-квалификационными характеристиками. Если работник принимается по совместительству, то в контракт вносится соответствующая запись с указанием дополнительных обязательств работника. Автономная некоммерческая организация «Профессиональный футбольный клуб «Локомотив» в лице президента клуба Иванова Ивана Ивановича, именуемая в дальнейшем «Предприятие», и гражданин Степанов Степан Степанович, именуемый в дальнейшем «Работник», заключили настоящий договор о нижеследующем. Работник Иванов Иван Иванович принимается на работу в отдел селекции и развития на должность тренера-селекционера по первой категории. Договор является договором по основной работе, договором по совместительству (нужное подчеркнуть). В тексте контракта целесообразно отражать все важнейшие условия труда, устанавливаемые по соглашению сторон. В частности, необходимо определить обязанности работника в соответствии с той профессией или должностью, на которую он принят.

Круг обязанностей работника вытекает из необходимости выполнения намеченного плана, достижения определенных показателей, соблюдения режима работы. Конкретизация обязанностей производится на основании квалификационной характеристики и должностной инструкции. Согласование и четкое определение обязанностей в контракте необходимо и работодателю и работнику. Работодателю это дает возможность осуществлять рациональное распределение работ и эффективную организацию труда, оценивать занятость работника, а для работника создает определенность относительно объема выполняемых работ, возможность правильного решения спорных вопросов.

Согласно ст. 58 Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ) трудовой договор может заключаться на неопределенный срок, на определенный срок не более пяти лет и на период выполнения определенной работы. При заключении с работником контракта на время выполнения определенной работы указывается, какая конкретно работа должна быть выполнена. Контракт на определенный срок заключается в тех случаях, когда заключение трудового договора на неопределенный срок нецелесообразно или невозможно. Например, контракты на определенный срок заключаются с техническим или ремонтным персоналом при выполнении соответствующих сезонных или ремонтных работ.

Очень часто срочные контракты заключают спортивные клубы со спортсменами и тренерами. С целью проверки соответствия подготовки и способностей работника поручаемой ему работе по соглашению сторон может быть установлен испытательный срок в пределах, предусмотренных законодательством. Если работник принимается с испытательным сроком, то в контракте фиксируется конкретный срок испытания (с какого по какое время). Поскольку представителем работодателя в трудовых отношениях является администрация (включая руководителя), некоторые обязанности по контракту возлагаются на администрацию. К их числу относятся обязанности своевременно выплачивать работникам обусловленную трудовым договором заработную плату, эффективно организовать труд работников, создавать условия для творческого и высокопроизводительного труда, оборудовать соответствующим образом рабочие места. В контракт могут также вноситься обязательства работника по повышению квалификации, уровня профессионализма и компетентности, а со стороны администрации - обязательства по предоставлению работнику широких возможностей для получения знаний и навыков и соответствующих условий для их приобретения. Вид трудового договора: срочный; контракт заключается на три года. Срок действия договора. Начало работы - 1 сентября 2017 года; Срок окончания - 1 сентября 2019 года; Срок испытания - без испытания. Работник должен выполнять следующие обязанности: осуществлять просмотр детско-юношеских, юниорских и молодежных футбольных команд России, Украины и Белоруссии, выявлять наиболее талантливых и перспективных игроков. При необходимости Работник должен вступать в контакты и переговоры с администрациями и тренерами соответствующих клубов по предварительному согласованию с руководством футбольного клуба «Локомотив» по вопросам трансфертов игроков. По результатам своих наблюдений и проделанной работе Работник обязан регулярно докладывать тренерскому совету клуба и составлять письменные отчеты руководству клуба.

В свою очередь руководство футбольного клуба «Ротор» обязуется своевременно и в полном объеме оплачивать работнику командировочные и транспортные расходы (авиаперелеты, автомобильные и железнодорожные переезды бизнес-классом и вагонами типа СВ соответственно), производить оплату его питания в ресторанах и гостиницах. Кроме того, работнику обеспечивается постоянная мобильная связь с руководством клуба посредством сотового телефона; при необходимости видеозаписи матчей или тренировок работнику выделяется видеооператор с соответствующим оборудованием. Вопросы оплаты труда в настоящее время решаются непосредственно в спортивных учреждениях и организациях.

Руководитель коммерческой организации при установлении уровня оплаты труда руководствуется такими соображениями, как ценность данного

работника для предприятия, его перспективность, компетентность, опыт работы, уровень и качество профессиональной подготовки. Регулирование оплаты труда работников бюджетной сферы, работников, занятых в органах представительной и исполнительной власти, осуществляется централизованно на основе Единой тарифной сетки.

Кроме размера тарифной ставки (должностного оклада) в контракте могут быть предусмотрены различные доплаты и надбавки стимулирующего и компенсационного характера: за профессиональное мастерство и высокую квалификацию, за классность, за ученую степень, за сложные условия труда и т.п. Различные типы поощрения работников, существующие на предприятии или в спортивной организации, также могут быть отражены в контракте, например, вознаграждения по итогам года (сезона), доплаты за определенное место в первенстве или рейтинге, натуральная оплата (предоставление жилья и прочее). Режим рабочего времени определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиками сменности и распространяется на всех работников.

Однако в отдельных случаях может возникнуть необходимость конкретизировать режим рабочего времени, прийти к соглашению о неполном рабочем времени и гибком графике работы. В этом случае в контракте производится соответствующая запись. В контракте целесообразно указать продолжительность ежегодного отпуска работника.

При предоставлении работнику дополнительного отпуска в связи с особыми условиями труда и профессиональной спецификой, в контракте может указываться продолжительность основного и дополнительного отпусков. Дополнительные по сравнению с законодательством льготы и услуги по социальному обслуживанию, социальному обеспечению, дополнительному медицинскому страхованию и другим видам обслуживания могут устанавливаться за счет средств спортивной организации (предприятия). При необходимости эти нормы могут устанавливаться в индивидуально-договорном порядке. Достигнутое по всем пунктам соглашение следует отразить в контракте.

При заключении контракта не могут устанавливаться по согласованию сторон трудового договора следующие условия: основания увольнения; установление не предусмотренных законодательством дисциплинарных взысканий; введение для работников полной материальной ответственности. Предприятие обязано организовать труд работника, создать условия для безопасного и эффективного труда, оборудовать рабочее место в соответствии с правилами охраны труда и техники безопасности, своевременно выплачивать обусловленную договором заработную плату.

Руководство предприятия обязуется обеспечить надлежащее повышение квалификации Работника. В частности, в 2017 г. ему будет предоставлена

возможность поступления в Высшую школу тренеров. Предприятие устанавливает для Работника гибкий режим работы, связанный с постоянными перемещениями Работника по России и странам СНГ. При этом общая продолжительность рабочего времени составляет 40 часов в неделю. Работнику устанавливается тарифная ставка по высшей категории. Надбавка составляет 100% к окладу в месяц. Кроме того, при попадании футбольной команды «Локомотив» в тройку призеров чемпионата России, Работнику выплачивается ежегодная премия в размере 1000 минимальных размеров оплаты труда; при попадании в десятку лучших команд, Работнику выплачивается 800 минимальных размеров оплаты труда. Во всех иных вариантах Работнику выплачивается 300 минимальных размеров оплаты труда в год. Работнику устанавливается ежегодный отпуск продолжительностью: - основной - 24 рабочих дня; - дополнительный - 12 рабочих дней. Предприятие в лице Футбольного клуба «Локомотив» обязуется обеспечить дополнительное медицинское и пенсионное страхование Работника. Предприятие обязуется ежемесячно перечислять на персональный счет Работника в страховой компании «Астро-Мед» 100 дол. и такую же сумму на пенсионный счет Работника в негосударственный пенсионный фонд Сбербанка России.

Установление дополнительных условий трудового договора не должно ухудшать положение работника по сравнению с законодательством, соглашением любого уровня и коллективным договором. Кроме того, контракт заключается как с постоянными, так и с временными работниками, по основному месту работы и при совместительстве.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Основные виды стимулирования труда физкультурных работников?
2. Каковы формы оплаты труда находят применение в сфере физической культуры и спорта?
3. Какие функции выполняет оплата труда?
4. Каким требованиям должна отвечать оплата труда?
5. Что собой представляет повременная оплата труда?
6. С чем связано широкое применение повременной формы оплаты труда?
7. Какую форму оплаты труда называют сдельной?
8. В чем различие между прямой сдельной, сдельно-прогрессивной и сдельно-премиальной формой оплаты труда?
9. Когда применяется косвенная форма оплаты труда?
10. Какие данные необходимы для начисления заработной платы тренерам-преподавателям и инструкторам-методистам?
11. Чем характеризуется аккордная форма оплаты труда и в каких случаях целесообразно её применение?

12. Какие основные условия вносятся в контракт?
13. Что такое Единая тарифная сетка? Для каких целей она применяется?
14. С какой целью между работодателем и работником составляется трудовой договор?
15. Какие задачи и функции выполняет финансовый менеджер в спортивных организациях.
16. Какие знания должен иметь финансовый менеджер для эффективного управления налогами?

Тема 7. ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ В СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

7.1. Понятие о государственном бюджете

Государственный бюджет - это сводный финансовый план, который разрабатывается в масштабе страны одновременно с планом экономического и социального развития и после утверждения приобретает силу закона. Он обеспечивает денежными средствами выполнение государственных заданий по дальнейшему развитию народного хозяйства, повышению уровня жизни народа, развитию науки, культуры, физической культуры и спорта, содержанию органов государственного управления, поддержанию достаточной обороноспособности, образованию материальных и финансовых резервов.

Является инструментом распределения и перераспределения более 50% национального дохода страны. Через государственный бюджет осуществляется планомерное распределение и перераспределение денежных средств между производственной и не производственной сферами, государственными секторами народного хозяйства и населением, между отраслями народного хозяйства, республиками и экономическими районами страны, а также концентрация ресурсов на важнейших направлениях экономического и социального развития страны. С помощью Госбюджета ведётся работа по выявлению и использованию резервов, усилению режима экономии для интенсификации производства и повышения эффективности, осуществляется действенный контроль за хозяйственно-финансовой деятельностью отраслей, объединений, предприятий и организаций. Подавляющая часть (более 90%) доходов бюджета формируется за счёт поступлений от хозяйства: налога с оборота, платежей государственных предприятий и организаций из прибыли (дохода), подоходного налога с колхозов и предприятий, с фермерских хозяйств, с коопераций, общественных организаций, с государственных займов, реализуемых среди населения и средств государственного страхования. Государственные налоги с населения составляют незначительную часть доходов госбюджета. Основная часть аккумулируемых бюджетом ресурсов

направляется на финансирование народного хозяйства, социально-культурные мероприятия и науку.

Государство субсидирует те отрасли экономики, которые считает ключевыми. Изменение роли человека в производстве в условиях ускорившегося прогресса науки и техники вынуждает крупный капитал тратить всё больше средств на подготовку квалифицированной рабочей силы. Значительную долю материальных затрат берёт на себя государство, оно осознанно вкладывает средства в развитие рабочей силы, поскольку экономический рост без этого немыслим.

Центральное место в финансовой системе занимает государственный бюджет, - самый крупный денежный фонд, который использует правительство для финансирования своей деятельности. За счет государственного бюджета содержится армия, милиция, значительная часть здравоохранения, с его помощью государство оказывает воздействие на экономические процессы. Государственный бюджет взаимодействует с другими звеньями финансовой системы, оказывая им при необходимости «помощь», как правило, путем передачи денежных средств из центрального государственного фонда муниципальным финансовым фондам, фондам государственных предприятий и специальным правительственным фондам.

Государственный бюджет состоит из двух взаимосвязанных частей: доходной и расходной. Доходная часть показывает, откуда поступают денежные средства для финансирования деятельности государства, какие слои общества отчисляют на содержание государства больше всего из своих доходов. Расходная часть показывает, на какие цели направляются аккумулирующие государством средства. В каждой стране структура бюджета имеет свои особенности. Она определяется экономическим потенциалом страны, масштабностью задач, решаемых государством на данном этапе развития, ролью государства в экономике, состоянием международных отношений и рядом других факторов. Источниками государственного (центрального) бюджета являются: прямые и косвенные налоги. В доходах государства они составляют от 80 до 90%.

Самыми крупными из них являются подоходный налог, налог на прибыль корпораций и налог на добавленную стоимость; государственные займы. Осуществляются с помощью выпуска и реализации ценных государственных бумаг (облигаций и казначейских векселей). Их доля в государственном бюджете составляет от 10 до 20%. эмиссия (выпуск) бумажных и кредитных денег. К этому источнику правительства прибегают в том случае, если располагаемыми доходами нельзя обеспечить финансирование производимых расходов, то есть в условиях превышения расходов над доходами.

Каждое правительство в своей деятельности стремится к тому, чтобы доходная часть бюджета равнялась расходной. Соответствие их называется

«балансом дохода». В реальной действительности расходная часть, как правило, превышает доходную. Такое состояние бюджета называется «бюджетным дефицитом». Его возникновение обуславливается многими причинами, среди которых следует выделить особо: непомерные затраты на оборону, рост теневого сектора экономики. Наличие этих причин приводят к уменьшению налоговой базы. В первом случае происходит сокращение производства, уменьшается получаемая прибыль, и, следовательно, уменьшаются поступления в бюджет. В результате план поступления в бюджет не выполняется. Во втором случае предприятия вообще перестают платить налоги. Ведь теневая экономика отличается от обычной («легальной») лишь тем, что фирмы и предприятия, действующие в ней, нигде не регистрируются и, следовательно, никаких налогов не платят. Государственные органы их не видят, они находятся в "тени". Отсюда и название - «теневая экономика».

Сам по себе дефицит бюджета не может быть чем-то чрезвычайно негативным для развития экономики и динамики жизненного уровня населения. Даже экономически развитые страны, как правило, имеют дефицитный бюджет (от 10 до 30%). Все зависит от причин его возникновения и направлений расходов государственных денежных средств. Если финансовые средства, составляющие превышение расходов над доходами, направляются на развитие экономики, используются для финансирования приоритетных отраслей, то есть используются эффективно, то в будущем рост производства и прибыли возмещают произведённые затраты и общество, в целом, от такого дефицита только выигрывает. Если же правительство не имеет такой четкой программы экономического развития, а превышение расходов над доходами допускает с целью латания «финансовых дыр», субсидирования нерентабельного производства, то бюджетный дефицит неизбежно приводит к росту отрицательных моментов в развитии экономики, главным из которых является усиление инфляционных процессов.

Для покрытия дефицита бюджета правительства, как правило, прибегают к кредитам Центрального банка, осуществляемым посредством выпуска ценных бумаг. Постоянный рост государственного долга может привести к банкротству государства, что является ярким свидетельством безразличия правительства к судьбе будущих поколений, которым придётся рассчитываться за эти долги. Таким образом, постоянный бюджетный дефицит, вызывая рост государственного долга, имеет самые серьёзные последствия для развития экономики.

7.1.1. Составление бюджета

Бюджет является финансовым планом программы, определяет поступление и расход денежных средств, обычно за период в один год, или на несколько лет. Это один из самых сложных вопросов при формировании бюджета нашего государства. Его решение во многом связано с разумным проведением конверсии, перестройкой военной промышленности на выпуск товаров народного потребления, выдерживающих конкуренцию на мировом рынке. Однако, как показывает опыт, этот процесс протекает весьма болезненно, неэффективно и оказывается достаточно продолжительным.

Основной точкой составления бюджета является выяснение и установление целей и задач организации. Это помогает сконцентрировать финансы на тех статьях, которые расцениваются как приоритетные. Вместе с этим необходимо провести анализ расходов и поступления финансов в предыдущих годах и года наступающего. Кроме того, необходимо рассчитать вероятные источники поступления и разработать реальный план получения необходимых денег. Сравнить предполагаемую сумму поступления с величиной запланированных расходов. Если запланировано израсходовать больше денег, чем предполагается получить, необходимо подумать, откуда возможно получить дополнительные поступления или как снизить расходы?

После того, как бюджет составлен, его представляют на утверждение. Рассмотрим возможные поступления в бюджет на примере общественной организации Олимпийского Комитета России (ОКР). Согласно статье 21 Устава, ОКР имеет следующие источники финансирования:

- суммы, выплачиваемые международными организациями ОКР;
- субсидии, поступающие от государства, общественных и других организаций, от осуществления различных экономических программ пожертвования, которые ОКР счёл возможным принять;
- поступления от организации проведения различного рода мероприятий, средства от продажи публикаций и изданий, а также лицензий организациям или отдельным гражданам на использование эмблемы ОКР;
- доходы от услуг;
- другие источники финансирования (в соответствии с законодательством Российской Федерации), не противоречащие Олимпийской хартии и Уставу ОКР.

Согласно Уставу, ОКР создан в целях:

- всемерного развития и укрепления Олимпийского движения в стране и мире;
- содействия физическому и духовному воспитанию народов России средствами физической культуры и спорта;

- содействия в развитии массового спорта и спорта высших достижений во всех регионах России;

- укрепления позиций и повышения престижа Российского спорта на международной арене;

Задачами ОКР являются:

- популяризация массового спорта народных игр, национальных видов спорта, содействие в организации широкого движения массового народного спорта под девизом "Главное участие, а не победа";

- реализация культурно-воспитательного потенциала спорта и связанных с ним нравственных, эстетических и других гуманитарных ценностей;

- реализация мероприятий по программе "Олимпийская солидарность" для коллективов и членов ОКР;

- содействие в организации занятий физкультурой и спортом среди инвалидов;

- создание условий для тесных контактов и взаимообогащения спорта и духовной культуры;

- пропаганда идеалов и принципов чести и благородства в спорте и в жизни;

- осуществление мер по обеспечению подготовки и успешного выступления сборных команд России на Олимпийских играх;

- защита интересов спортсменов, тренеров, спортивных судей, ветеранов физической культуры и спорта;

- создание и поддержка фондов и благотворительных организаций в пользу массового и большого спорта;

- участие в акциях милосердия и организации помощи детям-инвалидам;

- организация научно-практических конференций и семинаров, в том числе по обмену опытом работы, по всем вопросам входящим в сферу интересов ОКР;

- борьба с негативными явлениями в спорте;

- ежегодное проведение «Всероссийского Олимпийского дня»;

- активное участие в охране окружающей среды.

Изучив цели и задачи ОКР, пользуясь методическими рекомендациями, изложенными в начале главы, предлагаем Вам, преподаватели и студенты, немного пофантазировать и составить бюджет ОКР на Олимпийский цикл (четыре года) или на один календарный год.

7.1.2. Контроль финансов

Контроль финансов - обязательное условие менеджмента. Учёт расходов ведёт, как правило, казначей. Однако, в зависимости от объёма контролируемых финансовых операций, могут создаваться комитеты, на которые возлагается управление финансовыми средствами. Например, многие Национальные Олимпийские Комитеты имеют в своей структуре финансовые комитеты. Вместе с этим для контроля финансов может быть использована и такая форма, как приглашение квалифицированных специалистов (бухгалтеров, экономистов) для составления отчета, а также контроля расходования средств и др. Коррективы в расходование средств (сокращение или увеличение бюджета) при определенных обстоятельствах могут вносить исполнительный Комитет или Совет директоров организации.

Для проведения финансового учета и отчетности в организациях обычно заводят 4 бухгалтерских документа: 1. Балансовый. 2. Ежедневных расчетов. 3. Мелких расходов. 4. Движения денег.

Балансовый. В нем содержатся сведения о средствах, поступающих в организацию и средствах израсходованных. Самый простой способ оформления такого документа предусматривает оформление двух частей на определенный период - на месяц или на год, если количество финансовых операций невелико: а) на правой стороне страницы составляют перечень расходов; б) на левой стороне - перечень поступлений; в) как в статью расходов, так и в статью поступлений, вписываются окончательные суммы.

Ежедневных расчетов. Он делится на две половины: «Поступление» и «Расходы». В результате каждая финансовая операция, будь это поступление, или расход, ежедневно подвергается тщательному отчету. Таким образом, ежедневная расчеты содержат отчет о финансовых операциях каждого дня, тогда как балансовая книга отражает общую картину финансовых операций организации за определенный период.

Мелких расходов. Большинство организаций обычно имеют небольшие расходы (призы, цветы и др.). Для учета обычных расходов организации открывается отдельный документ - мелких расходов. Он держится отдельно, но входит в отчет о расходах организации. В книге мелких расходов содержатся данные о расходах за определенный период. В конце этого периода сумма денег по статье "Мелкие расходы" должна быть восполнена и достичь первоначальной величины, которая называется исходная сумма. Например: исходная сумма - 200 тыс. руб., сумма расхода - 170 тыс. руб., сумма остатка - 30 тыс. руб., сумма полученная из банка - 170 тыс. руб., сумма на руках - 200 тыс. руб. Документ движения денег. Планирование денежных затрат организации на определенные интервалы времени называют «Движение средств». Заполнение такой таблицы имеет смысл, чтобы получать

представление о денежных затратах организации за каждый месяц. Текущий счет не представляет особого интереса. Правильный финансовый менеджмент предполагает наличие на текущем счету только такого количества денег, которое необходимо организации. Депозитный счет при хранении денег в банке позволяет организации варьировать средствами в зависимости от различных обстоятельств. Обычно составляется соглашение на получение денег по депозиту через 7 дней, через месяц, через три месяца и 12 месяцев. Эти соглашения оформляются в виде сертификатов или казначейских билетов. Увеличение срока депозита, как правило, более предпочтительно для любой организации.

7.1.3. Государственное финансирование физической культуры и спорта

Значение физической культуры и спорта для экономики и общества чрезвычайно высоко. Учитывая это обстоятельство, государственные органы в России и за рубежом активно содействуют развитию профессионального и любительского спорта в своих странах и на межгосударственном уровне. Государственная поддержка физической культуре и спорту осуществляется по широкому спектру направлений.

В частности, поддержка оказывается: на законодательном уровне, закрепляя благоприятные условия для функционирования и развития физкультуры и спорта; в части прямого финансирования физкультуры и спорта. Государство выделяет денежные средства из бюджетов всех уровней на содержание управленческого аппарата, на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) в области физкультуры и спорта, на спортивное образование, на содержание спортивных команд и некоторые другие мероприятия; в виде косвенного финансирования. Например, если государство в законодательных и нормативных актах предусматривает льготное налогообложение и кредитование, частичное или полное освобождение от уплаты таможенных пошлин, то это, в сущности, эквивалентно предоставлению финансовой помощи, так как позволяет работать спортивным организациям на более выгодных экономических условиях; в виде прямого участия в строительстве стадионов, бассейнов, спортивных и туристических комплексов, обслуживающих крупные соревнования (например, государство берет на себя расходы по строительству Олимпийской деревни).

В создании и укреплении материальной базы физической культуры и спорта также принимают участие муниципалитеты и местные власти - они возводят за счет своих бюджетов новые спортплощадки и гимнастические залы, несут расходы по ремонту и содержанию уже существующих объектов спортивного назначения, финансируют местные соревнования.

Государство осуществляет финансирование по всем перечисленным направлениям не хаотично и бессистемно, а на основе специально разработанных перспективных планов. Планы развития физической культуры и спорта формируются на федеральном, республиканском, областном и муниципальном уровнях, а также на уровне отдельных районов и спортивных организаций. Все эти планы взаимоувязываются и согласуются друг с другом, образуя целостный единый план государственного развития физической культуры и спорта с обоснованием выделения определенных денежных сумм на запланированные мероприятия.

Планирование обеспечивает целенаправленное и согласованное общественное воздействие на развитие физкультуры и спорта на основе единого плана в целях наиболее полного удовлетворения потребностей общества и каждой отдельной личности в физическом совершенствовании. С помощью планирования физической культуры и спорта решаются следующие задачи:

- определяются общие направления и выделяются приоритеты развития физкультуры и спорта в стране в долгосрочной и краткосрочной перспективе;
- устанавливается численность аппарата управления физической культурой и спортом;
- устанавливается количество научно-исследовательских организаций в области спорта, а также вырабатываются перспективные направления научно-технического прогресса в сфере физкультуры и спорта;
- устанавливаются конкретные задания по развитию массового и профессионального спорта;
- устанавливается оптимальная численность занятых в сфере физической культуры и спорта кадров;
- обеспечивается комплексное развитие всех элементов единой системы физкультуры и спорта;
- устанавливаются ориентиры по дальнейшему повышению уровня мастерства всех участников спортивных отношений;
- приводятся в соответствие с финансовыми и материальными ресурсами все запланированные мероприятия.

На основе составленных и утвержденных правительственными органами планов развития физической культуры и спорта формируются бюджеты соответствующих уровней по статьям расходов на спортивные мероприятия.

Таким образом, налоговые платежи от физических и юридических лиц государственные и муниципальные органы направляют на развитие физкультуры и спорта в стране. Федеральный бюджет финансирует наиболее значимые для государства направления, осуществляет финансирование центрального аппарата управления, высшие и средние специальные учебные заведения физической культуры, выделяет средства на фундаментальные

научные исследования. Федеральный бюджет, как известно, рассматривается и утверждается Государственной думой России. Прежде чем утвердить заявленные на развитие физической культуры и спорта суммы, Государственная дума принимает бюджет поэтапно, в нескольких чтениях. Перед этой процедурой и непосредственно в момент ее прохождения, над бюджетом работают соответствующие комитеты и комиссии, которые в свою очередь привлекают к своей работе экспертов и специалистов по физической культуре, спорту, туризму и финансам. Пройдя все согласительные и законодательные процедуры, федеральный бюджет страны в части физической культуры и спорта принимается в окончательном, четвертом чтении. После того как утвержденный Государственной думой федеральный бюджет одобряется Советом Федерации и подписывается Президентом России, он должен быть выполнен исполнительной властью по всем статьям расходов.

Из местных бюджетов денежные средства выделяются на финансирование соревнований на первенство города и области, на покупку спортивного инвентаря, на содержание спортивных школ и спортивных команд; из бюджетных средств выплачиваются стипендии отдельным спортсменам, оказывается помощь ветеранским спортивным организациям. За счет областных, районных и муниципальных бюджетов ведется строительство и ремонт спортивных площадок и сооружений в жилых районах города и в сельской местности. Прохождение бюджетов на уровне субъектов Федерации (краев, областей, республик) происходит определенным образом по установленному порядку. Вначале местными спортивными комитетами и департаментами разрабатывается комплексная программа развития физической культуры и спорта в регионе. При этом учитывается календарь спортивно-массовых мероприятий и соревнований, количество штатных и внештатных сотрудников и величина их зарплаты, количество ДЮСШ, школ олимпийского резерва, затраты на приобретение спортивного инвентаря, ремонт и строительство новых спортивных сооружений и другие факторы.

Далее разработанный план физкультурно-спортивных мероприятий с постатейным указанием расходов согласовывается спорткомитетом с другими структурными подразделениями исполнительной власти с финансовым управлением, с юридическим отделом и другими департаментами.

После этого проект бюджета передается для изучения в областную думу. Вначале проект изучается Постоянной комиссией по делам молодежи, туризма и физической культуры; здесь проект уточняется, корректируется и дополняется. После этой процедуры проект передается на рассмотрение депутатов, которые утверждают его на своем пленарном заседании. После этого утвержденный бюджет становится законом.

Комплексные программы развития физической культуры и спорта субъектов Российской Федерации представляют собой документы, состоящие, как правило, из следующих разделов:

1. Введение. В этом разделе раскрывается важность физической культуры и массового спорта для государства и общества; указывается, что поддержка физкультурно-спортивных мероприятий - важная социально-экономическая мера, направленная на сохранение здоровья нации;

2. Основные цели и задачи программы. В частности, в этом разделе указываются такие цели, как обеспечение необходимым инвентарем и оборудованием образовательных учреждений, клубов по месту жительства, коллективов физической культуры; реконструкцию имеющихся и строительство новых спортивных площадок и сооружений; улучшение подготовки спортивных резервов, повышение эффективности работы спортивных школ и другие задачи; - организационно-методическая работа.

В данном разделе раскрывается сущность мероприятий по повышению уровня учебно-тренировочных занятий и улучшению качества организации и проведения соревнований, по вовлечению все большего количества занимающихся в орбиту массовой физкультуры. В этом разделе указываются также сроки проведения учебно-методических семинаров, научно-практических конференций и совещаний, которые играют важную роль в повышении педагогического мастерства преподавателей и тренеров.

3. Спортивно-массовая и физкультурно-оздоровительная работа. Этот раздел включает в себя мероприятия по организации и проведению спартакиад; районных, городских и областных соревнований по видам спорта; создание сборных команд для участия во всероссийских массовых соревнованиях; медицинское обеспечение спортивно-массовых мероприятий и создание благоприятных условий для лечебно-профилактического обслуживания спортсменов; проведение оздоровительных мероприятий.

4. Материальное обеспечение массовой физической культуры. В данном разделе указывается, в какие организации и на какую сумму направляется спортивный инвентарь.

5. Формирование и развитие спортивной базы. Очевидно, что без наличия спортивных сооружений невозможно проведение качественных учебно-тренировочных занятий и спортивно-массовых мероприятий, привлечение широких слоев населения к регулярным занятиям физической культурой. В связи с этим обстоятельством в состав данного раздела включаются работы, связанные с ремонтом, реконструкцией и возведением новых спортивных сооружений, а также определяются суммы, необходимые на проведение данных работ.

6. Развитие сети ДЮСШ. В состав этого раздела включаются мероприятия по развитию и финансированию сети детско-юношеских

спортивных школ, указываются конкретные суммы выделяемых денежных средств, а также предусматриваются льготы членам сборных, а также тем спортивным сооружениям, где занимаются члены ДЮСШ.

7. Информационное обеспечение физической культуры и спорта. Данный раздел объединяет мероприятия по рекламе, изданию спортивной литературы, пропаганде физической культуры и спорта, по сбору, обработке и анализу информации о состоянии развития физкультуры и спорта в области. В этом разделе предусматриваются также мероприятия по прогнозированию процессов развития физкультуры и спорта, подготовка рекомендаций для органов исполнительной и законодательной власти.

Осуществляя бюджетное финансирование физической культуры и спорта, государство стремится к всестороннему развитию человека, утверждению здорового образа жизни, формированию условий для занятий любыми видами физкультуры и спорта, организации профессионально-прикладной подготовки, профилактике заболеваний, вредных привычек и правонарушений. Развивая национальный спорт, в том числе спорт высших достижений, государство тем самым консолидирует нацию, целенаправленно формирует чувство патриотизма и гордости за свою страну.

7.2. Самофинансирование в физической культуре и спорте

Самофинансирование, то есть самостоятельное привлечение денежных средств из всех возможных источников для собственных нужд, осуществляется в физической культуре и спорте за счет предпринимательской деятельности. Под предпринимательской деятельностью понимается инициативная самостоятельная деятельность отдельных индивидов и их объединений, связанная с коммерческим риском и направленная на получение прибыли. Иными словами, предприниматель - это лицо, которое принимает на себя весь риск в каком-либо бизнесе, результатом которого могут быть как прибыли, так и убытки.

Предпринимательская деятельность осуществляется в самых разных сферах экономики. Не составляет исключения и предпринимательство в сфере физической культуры, спорта и связанных с ними отраслей. Экономический образ мышления и коммерческая деятельность глубоко интегрировались в современный спорт, во многом изменили структуру и организацию соревнований, чемпионатов, систему оплаты и обслуживания спортсменов, тренеров и арбитров. Без коммерческой деятельности и спортивного бизнеса немыслимы современный профессиональный спорт и крупнейшие мировые события – Олимпийские игры, чемпионаты мира, Европы и других континентов. Запрет на предпринимательскую деятельность и участие спортсменов-профессионалов на олимпиадах к началу 90-х годов поставил под

вопрос само существование этого главного мульти спортивного события в мире. Отсутствие профессиональных спортсменов на олимпиадах стало с течением времени негативно отражаться на играх - спортсмены-любители не могли показывать выдающихся результатов, устанавливать новые мировые рекорды, собирать на стадионах и у экранов телевизоров многомиллионные аудитории. Соответственно падение зрительского интереса вызвало ответную реакцию у рекламодателей и покупателей прав трансляции соревнований, которая выразилась в уменьшении цены рекламы и снижении денежных поступлений в пользу олимпийского движения. Своевременный отказ Международного олимпийского комитета от принципа неучастия профессионалов в играх и коммерциализация спорта возродили к олимпиадам зрительский интерес. Аналогичные процессы происходили повсеместно и с другими значимыми спортивными событиями и институтами. Большие гонорары спортсменов, тренеров и спортивных менеджеров придали коммерческому (профессиональному) спорту еще более высокий общественный статус. По своей популярности и уровню доходов спортивные звезды стали в один ряд со звездами шоу-бизнеса. Мировые чемпионаты и Олимпийские игры стали самыми популярными и высокодоходными мероприятиями в международном теле бизнесе, рекламе, туристической деятельности. Мощная рекламная и PR-поддержка современных спортивных соревнований и событий способствует еще большей популяризации как спорта в целом, так и отдельных его видов, помогает молодым людям определиться с выбором сферы профессиональной деятельности.

Значительная часть молодежи во всех странах мира выбирает в настоящее время спорт, надеясь в этой области раскрыть свой потенциал и талант, приобрести богатство и славу. В чем же состоит суть коммерческой деятельности в спорте, в каких формах она осуществляется и какими личностными качествами отличаются предприниматели - «аниматоры» спортивного бизнеса? Ответы на эти вопросы начнем с рассмотрения побуждений и внутренней мотивации предпринимателей, работающих в спортивном бизнесе. Движущими мотивами предпринимательской деятельности в спорте являются:

- желание работать в спортивном бизнесе, отдавая себя той сфере деятельности, к которой чувствуешь призвание;
- потребность в самореализации и самоутверждении через получение прибыли;
- раскрытие своего творческого и личностного потенциала посредством самостоятельного ведения дел.

Обратимся теперь к вопросу о том, кто же может осуществлять предпринимательскую деятельность и в каких формах она практикуется в мировом и российском спортивном бизнесе. Здесь следует подчеркнуть, что

предпринимательскую деятельность в спорте может осуществлять не каждый желающий, а лишь дееспособное лицо. Это положение означает, что предпринимательскую деятельность могут осуществлять лишь те лица, которые своими действиями приобретают права и создают для себя обязанности; те же лица, которые не могут в полной мере отвечать за свои действия, ограничиваются в дееспособности.

Такой порядок применяется с целью допуска к определенным видам бизнеса только достаточно квалифицированных и компетентных лиц, так как их работа может нести потенциальную опасность для жизни и здоровья клиентов, их финансового благополучия. В частности, лицензии необходимы в области предоставления образовательных услуг, массажа и спортивно-медицинских консультаций, банковской и страховой деятельности, рынка ценных бумаг и в некоторых других сферах бизнеса. Субъектами предпринимательской деятельности могут быть отдельные предприниматели - физические лица и коллективные предприниматели, образующие предприятия, - юридические лица. Последние образуются в самых разных формах - в виде единоличных владений, некоммерческих партнерств и организаций, обществ с ограниченной ответственностью, закрытых и открытых акционерных обществ, государственных и муниципальных предприятий. Такое разнообразие видов торгово-промышленной деятельности диктуется хозяйственной необходимостью, в частности, критериями целей, задач, перспектив развития бизнеса, форм ответственности участников. При этом каждая из отмеченных форм обладает своими достоинствами и недостатками. Предпринимательская деятельность в спорте осуществляется в трех основных направлениях:

- во-первых, в сфере индивидуального предпринимательства, так как в настоящее время большинство профессиональных спортсменов и тренеров выступают на спортивных рынках труда как частные предприниматели;
- во-вторых, предпринимательскую деятельность в спорте осуществляют отдельные спортивные клубы, лиги, федерации и иные организации;
- в-третьих, предпринимательскую деятельность в сфере спорта осуществляют предприятия, специализирующиеся на производстве спортивных товаров, услуг и информации.

Сюда относятся предприятия, производящие спортивную одежду, обувь, снаряжение; специализированные телевизионные радиоканалы и каналы, печатные издания и другие фирмы. Каждая из вышеперечисленных видов предпринимательской деятельности осуществляется в специальной, установленной законом форме, которая получила название организационно-правовой формы.

7.3. Анализ финансовой деятельности организации

Под анализом финансовой деятельности фирмы, в широком смысле этого слова, понимают выполнение взаимосвязей и взаимозависимостей различных аспектов финансово-хозяйственной деятельности, выраженных системой показателей. Результаты анализа служат исходной базой для принятия управленческих решений, выявления и мобилизации внутренних резервов, осуществления финансового контроля, планирования и прогнозирования, а также общей оценки результатов деятельности и состояния организации. В настоящее время в развитых странах сложилось два подхода к проведению анализа финансовой деятельности компаний и соответственно два его вида - внешний и внутренний анализ.

Внешний анализ базируется на официальных данных финансовой отчетности предприятий (организаций). Данные этой отчетности носят обобщающий характер, так как предприятиям необходимо обеспечивать сохранение коммерческой тайны. Это существенно сокращает информационную базу для проведения анализа финансовых результатов деятельности компаний по показателям ее финансовой отчетности внешними пользователями этой информации (кредиторами, поставщиками, акционерами и потенциальными вкладчиками средств в капитал компаний и др.) и соответствующим образом сказывается на содержании этого анализа. Внешний анализ в силу объективных обстоятельств является основным источником для оценки финансового состояния фирмы ее кредиторами, инвесторами и конкурентами, имеет определяющее значение при формировании рыночной стоимости компании. Внешний финансовый анализ осуществляется по следующим направлениям:

- анализ интенсивности использования фиксированного и оборотного капитала;
- анализ ликвидности и источников формирования средств; - анализ платежеспособности;
- анализ дохода (прибыли) и рентабельности компаний. В зарубежной практике требования к финансовой отчетности предполагают систематическое снабжение пользователей по крайней мере следующей информацией:
 - доход на собственный чистый капитал;
 - доход в процентах от суммы чистой реализации;
 - оборачиваемость запасов; абсолютная и относительная ликвидность;
 - соотношение краткосрочных активов и краткосрочных обязательств;отношение задолженности к собственному чистому капиталу.

Считается, что этот перечень показателей является необходимой базой для анализа финансового состояния компании. В последние годы появилось много отечественной и переводной литературы, где достаточно подробно

излагается методика финансового анализа предприятия и дается широкий перечень различных показателей и коэффициентов. Вместе с тем, анализ финансового состояния фирмы - процесс комплексный и требует взаимосвязки исследуемых показателей.

Например, низкий коэффициент ликвидности без рассмотрения оборачиваемости капитала не может служить основанием для однозначного утверждения о слабых финансовых возможностях предприятия, а рост доходов в расчете на акцию, не сопровождающийся анализом распределения прибыли, еще не свидетельствует об эффективности использования акционерного капитала.

Эти, а также многие другие обстоятельства подтверждают, что при анализе финансовых показателей необходимо учитывать все факторы, в той или иной степени оказывающие воздействие на финансовое состояние компании. Кроме того, при сравнении финансовых показателей различных компаний следует учитывать и возможные различия в методиках их расчета. В противном случае возможны ошибочные выводы. Внутренний анализ финансово-хозяйственной компании осуществляется по тем же направлениям, что и внешний.

Вместе с тем его основная задача - постоянное обеспечение менеджера всесторонней информацией для принятия решения. Более широкая информационная база позволяет детализировать анализ и повышать достоверность и ценность его результатов, дает картину, более близкую к реальности. Хорошая информация позволяет маркетологам: получать конкурентные преимущества; снижать финансовый риск; определять отношения потребителей; следить за внешней средой; координировать стратегию; оценивать деятельность; повышать доверие к рекламе; получать поддержку в решениях; подкреплять интуицию; улучшать эффективность.

На основании данных анализа финансовой деятельности принимаются управленческие решения, будь то модернизация производства, переобучение кадров или разработка нового товара. Но эти решения лишь тогда могут воплотиться в жизнь, когда обеспечены соответствующими средствами. В выборе того или иного варианта решения финансовый аспект играет определяющую роль. С другой стороны, вряд ли кто возьмет на себя смелость обвинить бизнес в альтруизме. В конечном счёте, вся деятельность менеджера, в том числе и в области социального управления, направлена на получение прибыли, пусть даже с целью максимизации благосостояния акционеров.

Перечень проблем, решаемых финансовым менеджментом, достаточно широк. Условно их можно разделить на:

- источники финансирования - краткосрочное и долгосрочное кредитование, выпуск и приобретение ценных бумаг, лизинговое

финансирование, распределение прибыли, целесообразность привлечения заёмных и использование собственных средств и др.;

- капитальные вложения и оценка их эффективности - доходность капитала, текущая и перспективная цена компании, оценка капитальных вложений;

- управление оборотным капиталом - оптимальный размер оборотного капитала, управление краткосрочной дебиторской и кредиторской задолженности, структура оборотного капитала;

- финансовое планирование - содержание, порядок разработки и значение финансового проекта и бюджета, прогнозирование финансовой отчетности и др.;

- анализ финансовой деятельности и финансовый контроль;

- анализ платежеспособности, ликвидности, рентабельности, внутренний анализ прибыли, анализ использования капитала, принятие решения на основе результатов анализа и др.

Бюджет является основным документом, определяющим финансово-хозяйственную деятельность физкультурно-спортивной организации и содержащим информацию для проведения анализа эффективности её функционирования. Специалисты предполагают использовать различные модели анализа эффективности финансово-хозяйственной деятельности физкультурно-спортивной организации. Таким образом, финансирование физической культуры и спорта в новых условиях хозяйствования предполагает различные источники (бюджетные и внебюджетные) поступления финансовых ресурсов в физкультурно-спортивную отрасль.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Что такое государственный бюджет и как он составляется?
2. Какие налоги формируют доходную часть российского федерального бюджета?
3. Какое место занимает финансирование физической культуры и спорта в структуре государственного бюджета?
4. Каким образом распределяются бюджетные ресурсы РФ?
5. Что такое налоги? Виды налоговых ставок?
6. Назовите источники ресурсного обеспечения ФКиС?
7. Как образуется годовой фонд спортивной организации?
8. Назовите статьи доходов международной федерации по спорту?
9. Какие льготы по налогообложению предоставляются спортивным организациям?
10. Каковы основные внебюджетные источники финансирования физической культуры и спорта в России?

12. Что такое самофинансирование?
13. Каковы особенности ценообразования на физкультурно-спортивные услуги?
14. Каковы структура и объём ведомственных расходов в отрасли «физическая культура и спорт»?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеев С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведение физкультурных и спортивных мероприятий: учебник / С.С. Алексеев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2014.- 687 с.
2. Аронов Г.З. Организационно-педагогическое управление предпринимательской деятельностью в сфере физической культуры / Г.З. Аронов. - СПб.: Изд-во «Олими-СПб». - 2008.
3. Близневский А.Ю. Программно-целевое управление развитием сферы физической культуры и спорта на региональном уровне (на примере Красноярского края): монография / А.Ю. Близневский, С.С. Филиппов. - Красноярск: Изд-во Сибирского федерального университета, 2017. - 200 с.
4. Веснин В.Г. Менеджмент: учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. /В. Г. Веснин. - М.: Проспект, 2012. - 616 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2002. - 528 с.
6. Галкин В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом: учебное пособие для вузов / В.В. Галкин. - Ростов н/Д.: Феникс, 2006. - 448 с.
7. Горчакова-Сибирская М.П. Психологические технологии построения имиджа (Имиджелогия): учебник // М.П. Горчакова- Сибирская. - СПб.: СПбГИЭУ, 2012. - 272 с.
8. Жолдак В.И. Менеджмент: монография / В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов. - М.: Физическая культура, 2006. - 372 с.
9. Золотов М.И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учебное пособие / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С. Г. Сейранов - М.: Академия, 2001. - 432 с.
10. Зубарев Ю.А. Менеджмент и маркетинг в сфере физической культуры и спорта. Издание – Волгоград: ВГАФК, 2007.
11. Зубарев Ю.А., Попова А.Ф., Пряхин Г.Н. Менеджмент в физической культуре и спорте. Учебное пособие. – Волгоград: ВГАФК, 2001.
12. Зуев В.Н. Менеджмент и менеджеры отечественной сферы физической культуры и спорта: учебное пособие / В.Н. Зуев. - М.: Физическая культура, 2006. - 400 с.
13. Зуев В.Н. Нормативное правовое регулирование отечественной сферы физической культуры и спорта (история и современность) / В.Н. Зуев, В.А. Логинов. - М.: Советский спорт, 2008. - 196 с.
14. Зуев В.Н. Нормативное правовое регулирование отечественной сферы физической культуры и спорта (история и современность): учеб, пособие для вузов / В.Н. Зуев, В.А. Логинов. - М.: Советский спорт, 2008. - 195 с.

15. Зуев В.Н. Управление системой спортивных соревнований / В.Н. Зуев. - М.: Физкультура и спорт, 2009. - 264 с.
16. Коленько С.Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.Г. Коленько. - М.: Издательство Юрайт, 2016.
17. Коротков ЭМ. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2014.
18. Круглова Т.Э. Менеджер в сфере физической культуры и спорта: учебно-методическое пособие / Т.Э. Круглова. - СПб. СПбГАФК им. П.Ф. Лесгафта, 2002. - 47 с.
19. Круглова Т.Э. Современные проблемы спортивного менеджмента: учебно-методическое пособие / Т.Э. Круглова; СПбГУФК им. П.Ф. Лесгафта. - СПб.: (б.и.), 2008.
20. Круглова Т.Э. Спортивный менеджмент: учебно-методическое пособие / Т.Э. Круглова; СПб ГУФК им. П.Ф. Лесгафта. - СПб.: (б.и.), 2006.
21. Мелёхин А.В. Правовое регулирование физической культуры и спорта: учебник для бакалавриата и магистратуры / А.В. Мелёхин. - М.: Издательство Юрайт, 2016.
22. Мяконьков В.Б. Социальная психология маркетинга в спорте: [Монография] / В.Б. Мяконьков; СПб. гос. акад. физ. культуры им. П.Ф. Лесгафта. - СПб., 2001. - 193 с.
23. Организационные аспекты управления физкультурно-спортивным движением: учебное пособие / А.И. Шамардин, В.Д. Фискалов, Ю.А. Зубарев, В.П. Черкашин; под общ. ред. В.Д. Фискалова. - М.: Советский спорт, 2013. - 464 с.
24. Починкин А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта / А.В. Починкин. - М.: Советский спорт, 2010. - 264 с.
25. Састамойнен Т.В. Основы маркетинга физкультурно-спортивных услуг: учеб.-метод. пособие / Т.В. Састамойнен; С.-Петербур. гос. ун-т физ. культуры им. П.Ф. Лесгафта. - СПб.: [б.и.], 2007. - 52 с.
26. Степанова О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О.Н. Степанова. - М., 2003.
27. Степанова О.Н. Маркетология спорта: инструментарий социолога (применение методов математической статистики для решения прикладных маркетинговых задач): учеб, пособие / О.Н. Степанова. - М.: Советский спорт, 2003. - 72 с.
28. Томич М. Маркетинг в спорте. Рынок и спортивные продукты / М. Томич. - М.: МАФСИ, 2002. - 224 с.
29. Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006-2015 годы».

30. Филиппов С.С. Менеджмент в профессиональном боксе: монография / С.С. Филиппов, С.И. Микаэлян. - СПб.: Изд-во «Олимп- СПб», 2011. - 176 с.

31. Филиппов С.С. Менеджмент в сфере фитнес-услуг: организационно-правовой аспект / С.С. Филиппов, Н.И. Антонова, С.И. Смирнов. - М.: Советский спорт, 2014. - 258 с.

32. Филиппов С.С. Спортивный клуб школы: этап становления: монография / С.С. Филиппов, Т.Н. Карамышева. - М.: Советский спорт, 2012. - 300 с.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. <http://www.sportspb.ru/>

2. <http://minstm.gov.ru/>

3. <http://www.fc-zenit.ru>

4. <http://www.fclm.ru/>

5. <http://www.rossport.ru/>

6. <http://www.fcorussia.ru/>

7. <http://www.fcoespб.ru/>