

45.4  
П 65

---

*А.В. ПОЧИНКИН*

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**  
в сфере физической  
культуры и спорта

*Учебное пособие*

С П О Р Т

*А.В. ПОЧИНКИН*

---

# **МЕНЕДЖМЕНТ** в сфере физической культуры и спорта

---

*Учебное пособие*



Издательство «СПОРТ»  
Москва 2017

ББК 75.1  
П65

*Рецензенты:*

**Фомин Ю. А.** – кандидат педагогических наук,  
доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой  
философских, исторических и социальных наук  
Московской государственной академии физической культуры;

**Контанисов А. Т.** – кандидат педагогических наук, профессор,  
заслуженный работник физической культуры Российской Федерации,  
заведующий сектором олимпийского образования организационного  
управления Олимпийского комитета России

**Починкин А. В.**

П65 Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учебное  
пособие / А. В. Починкин. – М. : Спорт, 2017. – 384 с.

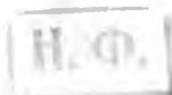
ISBN 978-5-906839-55-8

В учебном пособии рассматриваются основы построения структуры современной спортивной организации, раскрывается содержание функций менеджмента, методов управления и руководства коллективом, особенности менеджмента в отдельных звеньях спортивного движения страны, менеджмент спортивного мероприятия, управленческие аспекты международного спортивного и олимпийского движений, инновационные направления спортивного менеджмента, а также другие вопросы, связанные с особенностями успешной деятельности спортивного руководителя.

Учебное пособие написано в соответствии с требованиями Государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования по дисциплине «Менеджмент в сфере физической культуры и спорта», направления подготовки: 49.03.01 – «Физическая культура» (квалификация – бакалавр), 38.03.02 – «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации» (квалификация – бакалавр).

Предназначено студентам физкультурных вузов, аспирантам, практикам, участвующим в управлении отечественной системой физической культуры и спорта.

ББК 75.1



© Починкин А. В., 2017  
© Оформление.  
Издательство «Спорт», 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>Глава I. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ</b> .....	5
1.1. Определение менеджмента .....	5
1.2. Специфика управленческого труда .....	7
1.3. Развитие управления, школы и подходы менеджмента .....	11
1.3.1. Школы управления .....	12
1.3.2. Вклад различных школ в науку управления .....	17
1.3.3. Современные концепции и подходы управления .....	18
1.4. Научный подход в управлении .....	19
1.5. Становление и современное состояние системы подготовки спортивных менеджеров в России .....	21
<b>Глава II. СПОРТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	25
2.1. Понятие организация .....	25
2.2. Менеджер в спортивной организации .....	32
2.2.1. Профессиональные стандарты руководителя физкультурно-спортивной организации, тренера и спортсмена .....	36
2.3. Взаимодействие человека и организации .....	40
2.4. Классификация организаций системы физической культуры и спорта .....	42
<b>Глава III. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	49
3.1. Определение и классификация методов управления .....	49
3.2. Социально-психологические методы управления .....	50
3.2.1. Конфликт как поле деятельности спортивного менеджера .....	51
3.3. Организационно-распорядительные методы управления .....	53
3.4. Правовые методы управления .....	54
3.5. Экономические методы управления .....	55
3.5.1. Управленческое обследование спортивной организации .....	55
3.5.2. Финансовый анализ деятельности спортивной организации .....	56

3.6. Основные методы изучения конкурентоспособности и качества услуг спортивной организации .....	59
3.6.1. SWOT-анализ сильных и слабых сторон, появляющихся возможностей и угроз для спортивной фирмы .....	60
3.6.2. Изучение конкурентов в спортивном бизнесе при помощи концепции «4Р» .....	61
3.6.3. Методы определения качества услуг спортивных организаций .....	61
3.7. Методология выбора методов управления .....	62
<b>Глава IV. ФУНКЦИИ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	64
4.1. Планирование как функция менеджмента .....	64
4.1.1. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года .....	64
4.1.2. Программно-целевое планирование в сфере физической культуры и спорта .....	68
4.1.2.1. <i>Важнейшие целевые показатели и индикаторы Федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта на 2016–2020 гг.»</i> ....	72
4.1.3. Стратегическое планирование деятельности спортивной организации .....	73
4.1.4. Бизнес планирование в спортивном менеджменте .....	79
4.1.5. Методика составления плана спортивной работы (календаря) .....	86
4.1.6. Индивидуальное перспективное планирование подготовки спортсмена .....	86
4.1.7. Принципы отбора кандидатов в состав сборных команд России для участия в международных соревнованиях и Олимпийских играх .....	87
4.2. Организация как функция управления .....	89
4.2.1. Варианты организационных структур .....	90
4.2.2. Взаимоотношение управленческих полномочий .....	94
4.2.3. Штабные полномочия .....	95
4.2.4. Организация работы с персоналом в спортивных организациях .....	97
4.3. Мотивация как функция управления .....	99
4.3.1. Содержательные теории мотивации .....	102
4.3.2. Процессуальные теории мотивации .....	103

4.3.3. Современная практика повышения мотивации персонала .....	106
4.3.4. Мотивация профессиональных спортсменов .....	110
4.3.4.1. Мотивация спортсменов – участников Олимпийских игр .....	110
4.3.4.2. Мотивация спортсменов – участников коммерческих международных соревнований .....	113
4.4. Контроль как функция менеджмента .....	115
4.4.1. Общая характеристика процесса контроля .....	116
4.4.2. Виды контроля .....	119
4.4.3. Требования к контролю .....	122
4.4.4. Критерии качества спортивных товаров и услуг .....	122
4.4.5. Система контроля в сфере физической культуры и спорта на государственном уровне .....	123
4.4.6. Основные формы отчета спортивных организаций .....	125

## **Глава V. ТЕХНОЛОГИИ СПОРТИВНОГО**

### **МЕНЕДЖМЕНТА .....**

5.1. Управленческое решение – центральное звено менеджмента .....	132
5.1.1. Классификация управленческих решений .....	132
5.1.2. Технология принятия рационального решения .....	134
5.1.3. Особенности принятия и реализации управленческого решения .....	136
5.1.4. Моделирование как подход науки управления к принятию решений .....	138
5.1.5. Модельные характеристики спортсменов как ориентиры работы тренера .....	139
5.2. Коммуникации в спортивных организациях .....	140
5.2.1. Интернет как современное средство коммуникаций в сфере спортивного менеджмента .....	145
5.2.2. Организация магазина спортивной продукции в сети интернет .....	146
5.2.2.1. Правовые основы, режим налогообложения, предпочитаемые организационно-правовые формы дистанционной торговли .....	150
5.3. Реклама в спорте .....	151
5.3.1. Реклама спортивных соревнований .....	155
5.4. Технологии паблик рилейшнз в пропаганде физической культуры и спорта .....	156

5.4.1. Основные направления паблик рилейшнз в олимпийском спорте .....	159
5.4.2. Основные направления паблик рилейшнз в профессиональном спорте .....	160
5.4.3. Маркетинговые коммуникации профессиональных клубов футбольной Премьер-лиги России .....	162
5.5. Антикризисное управление спортивной коммерческой организацией в условиях общенационального кризиса .....	164
5.6. Содержание делопроизводства в деятельности спортивной организации .....	169
5.7. Кадровый менеджмент .....	172
<b>Глава VI. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ОТДЕЛЬНЫХ ЗВЕНЬЯХ СПОРТИВНОГО ДВИЖЕНИЯ СТРАНЫ .....</b>	<b>175</b>
6.1. Становление современной системы управления физической культурой и спортом после распада СССР .....	175
6.2. Современная система управления физической культурой и спортом в Российской Федерации .....	177
6.2.1. Характеристика отдельных подсистем отрасли .....	179
6.3. Менеджмент в системе спортивных государственных организаций .....	180
6.3.1. Менеджмент в государственных спортивных организациях на федеральном уровне .....	180
6.3.2. Функции Министерства спорта РФ .....	185
6.4. Менеджмент в государственных спортивных организациях на региональном уровне .....	191
6.4.1. Менеджмент физической культуры и спорта на региональном уровне в России .....	191
6.4.2. Полномочия органов исполнительной власти в области физической культуры и спорта субъектов Российской Федерации .....	195
6.5. Менеджмент физической культуры и спорта на муниципальном уровне .....	197
6.5.1. Экспериментальные аспекты спортивного менеджмента на государственном уровне в регионах и муниципалитетах России .....	201
6.6. Менеджмент в общественных спортивных организациях .....	204
6.6.1. Особенности менеджмента ОКР .....	204

6.6.1.1.	<i>Роль ОКР в организации подготовки и участия российских спортсменов в Олимпийских играх</i> .....	211
6.6.1.2.	<i>Деятельность ОКР по решению уставных задач, не связанных с участием сборных команд России в Олимпийских играх</i> .....	213
6.6.2.	Особенности менеджмента в общероссийских спортивных федерациях по видам спорта .....	214
6.6.3.	Особенности менеджмента студенческого спорта .....	223
6.6.4.	Особенности менеджмента национальных и неолимпийских видов спорта России .....	227
6.6.5.	Менеджмент спортивных клубов .....	230
6.7.	Менеджмент коммерческих спортивных организаций .....	237
6.7.1.	Основные направления деятельности спортивных коммерческих организаций .....	238
6.7.2.	Менеджмент фитнес-клубов .....	239
6.7.3.	Особенности менеджмента фитнес-клубов в условиях экономических кризисов .....	249
6.8.	Менеджмент профессионального спорта .....	252
6.8.1.	Участие легионеров в российском профессиональном спорте .....	258
6.8.2.	Управление организационно-финансовой деятельностью субъекта российского профессионального спорта .....	261
6.8.3.	Особенности корпоративного управления в российском профессиональном спорте .....	264
 <b>Глава VII. МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНОГО МЕРОПРИЯТИЯ</b> .....		
7.1.	Классификация спортивных соревнований .....	267
7.2.	Единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий как основа менеджмента спортивных соревнований .....	269
7.3.	Организация спортивного мероприятия. Характеристика и последовательность основных управленческих действий .....	272
7.4.	Менеджмент безопасности проведения спортивных соревнований .....	277
7.4.1.	Правовые основы безопасности спортивных мероприятий в странах Европы .....	280

7.4.2. Правовые основы безопасности спортивных мероприятий в России .....	281
7.5. Методика составления положения по виду спорта .....	285
7.6. Коммерческий эффект крупных спортивных соревнований .....	287
7.7. Экономические основы менеджмента Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России .....	289
7.8. Управленческая деятельность Оргкомитета «Россия-2018» .....	291

<b>Глава VIII. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПО ВНЕДРЕНИЮ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОГО КОМПЛЕКСА «ГОТОВ К ТРУДУ И ОБОРОНЕ» (ГТО) .....</b>		293
8.1. Предыстория введения комплекса ГТО .....		293
8.2. Принципиальные отличия ГТО-2014 .....		294
8.3. Экономический базис комплекса ГТО .....		296
8.4. Управление внедрением комплекса ГТО на федеральном уровне .....		297
8.4.1. Управление внедрением комплекса ГТО на региональном и муниципальном уровнях .....		301
8.4.2. Этапы внедрения комплекса ГТО .....		303

<b>Глава IX. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕЖДУНАРОДНОГО СПОРТИВНОГО И ОЛИМПИЙСКОГО ДВИЖЕНИЙ .....</b>		304
9.1. Организация международного спортивного движения .....		304
9.1.1. Борьба с применением допинга в международном спорте .....		309
9.1.2. Организация адаптивного спорта как части международного спортивного движения .....		311
9.1.3. Паралимпийские игры как ядро инвалидного спорта .....		312
9.2. Классификация международных спортивных объединений ...		314
9.3. Особенности менеджмента в международных спортивных федерациях .....		315
9.4. Международные спортивные федерации и Международный конвент «СпортАккорд» .....		317
9.5. Менеджмент международного спортивного соревнования .....		319
9.6. Основные этапы и процедуры подготовки, организации и проведения Олимпийских и Паралимпийских игр .....		323

9.7. Участие представителей России в менеджменте международным спортивным движением .....	326
9.8. Коммерциализация как базис реформирования основ олимпийского спорта .....	328
9.9. Перспективы развития менеджмента мирового спорта, обусловленные коммерциализацией .....	332
9.10. Стратегический менеджмент мирового олимпийского спорта как инструмент решения проблем развития .....	335
9.10.1. Особенности стратегического развития олимпийского спорта под руководством президентов МОК разных лет .....	335
<b>Глава X. ИННОВАЦИОННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>344</b>
10.1. Инновационные технологии организации спортивных соревнований .....	344
10.2. Спортивная аналитика .....	345
10.2.1. Специфика профессии спортивного аналитика .....	345
10.2.2. Компетенции спортивного аналитика .....	346
10.3. Менеджмент молодежного спорта (на примере хоккея) .....	348
10.4. Инновации зарубежного футбольного маркетинга .....	351
10.5. Спортивное агентирование .....	352
10.5.1. Основные направления деятельности и условия получения лицензии спортивного агента .....	355
10.5.2. Развитие спортивного агентирования в международном и российском футболе .....	356
10.5.3. Спортивное агентирование в российском хоккее .....	359
10.6. Брендинг спортивной организации .....	361
10.6.1. Формирование и продвижение бренда спортивной организации .....	363
10.6.2. Алгоритм создания спортивного бренда .....	365
10.6.3. Специфика спортивного брендинга .....	365
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>368</b>
<b>ГЛОССАРИЙ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В СОВРЕМЕННОМ СПОРТИВНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ .....</b>	<b>372</b>