Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Направление	***38.03.02***	**Направленность**	**Управление государственным и муниципальным сектором**
	(код)		*(наименование)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему: «Совершенствование системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»

Обучающийся **Качалова Анна Константиновна** 
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель **Лебедева Ольга Евгеньевна**
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2023 г.

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

обучающемуся Качаловой Анне Константиновне

1. Тема: «Совершенствование системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»

2. Срок сдачи обучающимся законченной работы «___» _____ 202__ г.

3. Исходные данные к ВКР: научная и учебная литература, интернет ресурсы.

4. Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов):

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. Теоретико-методологические основы управления спортивной организацией

1.1 Сущность и роль процесса управления организацией

1.2 Система управления организацией: элементы, инструменты и методы

1.3 Особенности управления спортивной организацией

ГЛАВА 2. Исследование системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»

2.1 Краткая характеристика спортивной организации ООО «Первая Спортивная Компания»

2.2 Анализ системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»

2.3 Оценка эффективности управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»

ГЛАВА 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»

3.2 План-график реализации мероприятий по совершенствованию системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»

3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

5. Перечень графического материала 33 таблицы, 8 рисунков.

6. Приложения - .

Дата выдачи задания __.__.202__

Задание принял (дата) __.__.202__

Подпись руководителя _____

Подпись обучающегося 

Содержание

Введение.....5
Глава 1. Теоретико-методологические основы управления спортивной организацией.....7
1.1 Сущность и роль процесса управления организацией.....7
1.2 Система управления организацией: элементы, инструменты и методы 12
1.3 Особенности управления спортивной организацией.....19
Глава 2. Исследование системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания».....26
2.1 Краткая характеристика спортивной организации ООО «Первая Спортивная Компания».....26
2.2 Анализ системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания».....38
2.3 Оценка эффективности управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания».....42
Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания».....56
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания».....56
3.2 План-график реализации мероприятий по совершенствованию системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания».....61
3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....68
Заключение.....75
Список использованных источников.....77

Введение

В современном мире эффективность функционирования любой организации зависит от рационального применения систем и методов управления, которые в дальнейшем способствуют успешной разработке стратегии развития и способов ее реализации. Наиболее актуальное значение данная проблема имеет место на уровне предприятий, функционирующих в условиях нестабильности внешней среды. Выступая компонентом системы денежных отношений, предприятия, в современных условиях, вынуждены сформировать такую систему управления, которая в перспективе гарантировала бы им максимальную эффективность, конкурентоспособность и устойчивую позицию на рынке.

Важнейшей задачей и функцией руководителя является регулярная модернизация системы управления и поиск новых путей развития предприятия.

Объект исследования – ООО «Первая Спортивная Компания».

Предмет исследования – система управления спортивной организацией.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию систем управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания».

Для реализации цели исследования потребовалось решения следующих задач:

- изучить сущность и роль процесса управления организацией;
- рассмотреть систему управления организацией: элементы, инструменты и методы;
- выделить особенности управления спортивной организацией;
- представить краткую характеристику спортивной организации ООО «Первая Спортивная Компания»;
- проанализировать систему управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»;

- оценить эффективность управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»;

- составить план-график реализации мероприятий по совершенствованию системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»;

- оценить эффективность разработанных мероприятий.

Для решения поставленных задач применялись следующие методы исследования: сбор первичной социологической информации, основанный на устном обращении к исследуемой совокупности людей; метод эмпирического исследования, который основывается на социально-статистической диагностике через ранжирование результатов, характеризующих деятельность предприятия. Дополнительными методами выступали: наблюдение и анализ документов исследуемой компании.

Практическая значимость работы представлена разработанными мероприятиями по совершенствованию системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания».

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников.

Глава 1. Теоретико-методологические основы управления спортивной организацией

1.1 Сущность и роль процесса управления организацией

Наиболее удачные определения понятиям «управление» и «система управления» дал российский специалист в области управления О.Н. Коротун.

Управление – это целенаправленный и непрерывный процесс воздействия на объект управления, с целью обеспечения его эффективного развития и функционирования [22, с. 87].

Как правило, система управления предприятием состоит их нескольких блоков, каждый из которых включает в себя совокупность взаимосвязанных элементов (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Система управления предприятием [15, с. 95]

Руководство предприятий всегда должны быть к кризисным явлениям и быстрой реакции на них в целях предотвращения банкротства, получения убытков. В условиях кризиса персонал компании больше чем в других ситуациях нуждаются в рациональном и эффективном управлении с точки зрения антикризисной политики.

Кризисные ситуации в компаниях могут быть обусловлены различными факторами, которые делятся на внутренние и внешние. Влияние внешних факторов на компанию может быть значительным, но их урегулирование возможно с помощью адекватного руководства.

Внешними факторами являются:

- инфляционный уровень, влияющий на показатель стоимости производства;
- цены на товары, различные экономические сложности населения, которые приводят к падению спрос;
- увеличение безработицы;
- экономические санкции со стороны остальных государств, отрицательно отражающиеся на деловых связях международного уровня.

Также отметим, что политическая нестабильность может вызвать кризис.

Внутренние факторы обусловлены особенностями работы компании и зависят непосредственно от ее управленческих решений. Кризис внутри компании возможен при:

- недостаточно эффективном расходовании ресурсов, росте затрат на производство или обслуживание;
- нерешенных вопросах взаимодействия с поставщиками или принятии недействительных управленческих решений.

Для определения необходимости применения эффективного управления в кризисной ситуации следует обратить внимание на определенные индикаторы, например, при сокращении оборотов компании можно свидетельствовать о том, что есть проблемы с конкурентоспособностью продуктов или услуг.

Из-за ухудшения имиджа компании и её репутации снижается доверие непосредственно со стороны клиентов и партнеров. На наличие проблем с ликвидностью указывает рост финансовой зависимости от внешних

кредиторов. Рост числа жалоб от покупателей свидетельствует о том, что клиенты не удовлетворены работой компании[8, с. 77]. Это в свою очередь негативно сказывается на продажах и репутации компании.

При анализе низкого качества управления в компаниях выделяются несколько причин (рис.1.2):

- Несвоевременное реагирование на меняющиеся рыночные условия и недостаточное планирование и прогнозирование могут привести к непредвиденным трудностям,
- Недостаточное внимание к взаимодействию с клиентами и поставщиками может вызвать конфликты и ухудшение деловых отношений.
- Неправильные решения, принятые на уровне руководства, могут дестабилизировать работу компании.

Для преодоления кризисных ситуаций каждая компания должна выбирать оптимальные методы антикризисного управления, учитывая свои особенности, а также принимая во внимание определенную кризисную ситуацию. Эффективный индивидуальный подход, который основан на проведённых исследований учеными Д.Сундарам и Х.Барреттом, помогают справиться с кризисом и обеспечивает устойчивое формирование бизнеса.

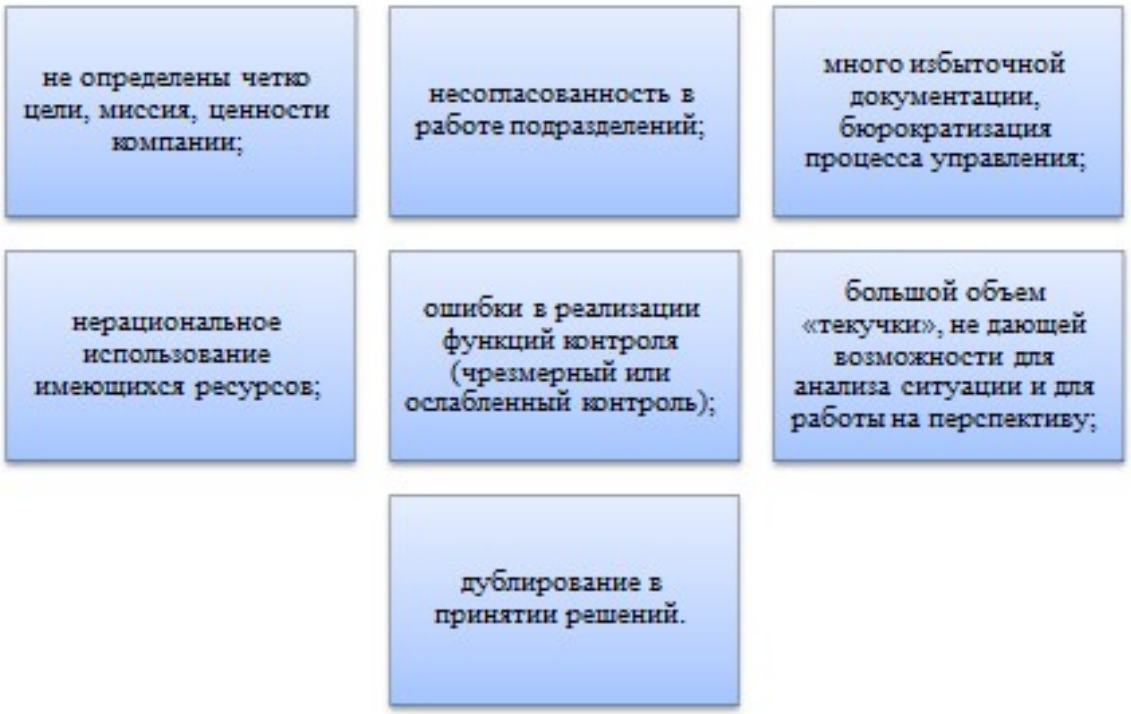

Рисунок 1.2 – Причины низкого качества управления компаний [25, с. 97].

Действенное функционирование системы менеджмента предприятия требует обеспечения сотрудников необходимыми ресурсами. В этом процессе, как показывает рис.1.3, играют ключевую роль планирование, регулирование и выполнение контроля ресурсов.

Для поддержания устойчивости предпринимательской деятельности во время кризиса применяются соответствующие стратегии управления: 1. Оптимизация взаимодействия с клиентами, а также с заказчиками для укрепления позиций на рынке и поддержания стабильности бизнеса. 2. Модернизация рабочего места и организационной сферы посредством внедрения новых технологий для улучшения показателя трудовой производительности и улучшения показателя эффективности функционирования коллектива. 3. Изменение плана развития руководства с учетом внешних факторов для налаживания успешного управления во времена кризиса. В рамках этой стратегии руководитель должен учитывать все изменения в среде и эффективно возглавлять команду.

4. Мотивация и стимулирование сотрудников к эффективному исполнению своих обязанностей являются — механизмы стимулирования производительности и повышения лояльности [16, с. 57].

Таким образом, в обеспечении успешного функционирования компании важное значение имеет управление ресурсами и применение соответствующих стратегий, которые обеспечивают стабильность в кризисных обстоятельствах.

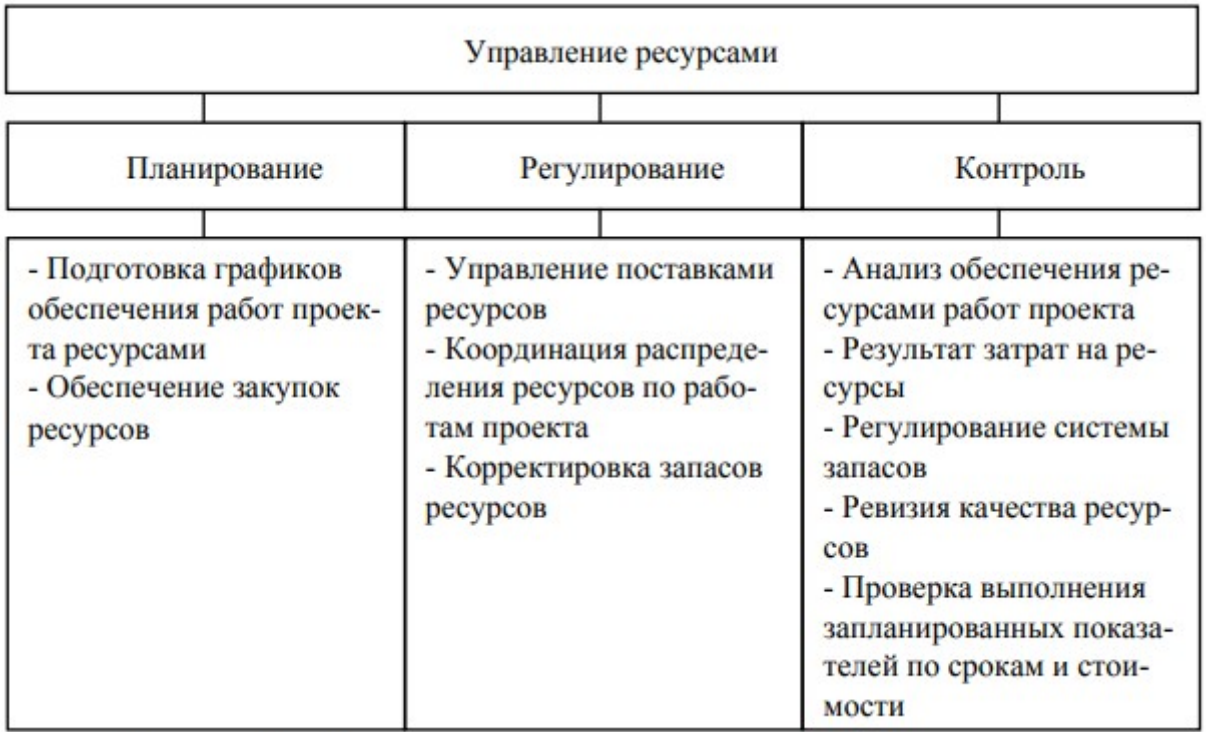

Рисунок 1.3 – Система управления ресурсами на предприятии [27, с. 96]

Каждая компания стремится к успеху и выдающимся результатам. Для достижения этих целей необходимо иметь четкую стратегию управления. Однако, важно понимать, что существует множество подходов к разработке такой стратегии, и нет единого исчерпывающего варианта. Фокус руководства компании не должен быть ограничен только своим собственным развитием и достижением лидерства. Не менее важно уделить внимание развитию

персонала, повышению их квалификации и удержанию талантливых сотрудников в коллективе. Первый этап формирования стратегии управления предприятием заключается в осознании компании как сложной системы, состоящей из взаимосвязей и зависимостей. Это поможет определить желаемое перспективное состояние компании, которого можно достичь путем реализации антикризисной стратегии. Очень важно иметь четкий план и цель, чтобы преодолеть сложности и кризисные ситуации.

Успешное выполнение стратегии требует времени и усилий. Так, планируемый результат обычно достигается в течение двух — девяти лет, в зависимости от сложности поставленных задач и мероприятий, заложенных в антикризисной стратегии. Важно учитывать, что различные компании имеют свои особенности, и эффективные подходы могут различаться непосредственно в каждом конкретном обстоятельстве. В составлении стратегии управления предприятием кроется глубокая искусность, требующая внимательного взгляда на мельчайшие детали и взвешенного подхода к процессу, исследования ее ценностей, правил поведения, морали и этики. В разработке стратегии управления предприятием, 2-й этап является критическим и содержит множество инструментов, способных взаимодействовать, сохраняя при этом свою первоначальную сущность, либо претерпевая необходимые изменения, чтобы отразить выявленные нерешенные вопросы и введенные меры по их устранению[17, с. 47]. Залог успешного функционирования предприятия заключается в том, чтобы все, от руководства до обычных сотрудников, придерживались принципов. Важно, чтобы каждое звено гармонично соотносилось с заданными ценностями. Только лишь через общее согласие можно достигать успеха. Следующий, третий этап создания и воплощения стратегии управления подразумевает формирование миссии компании. Она не должна быть узко ориентирована только на финансовые показатели, а должна обладать широтой и проникать в общественные вопросы и партнерские отношения.

Миссия - это стремительное воплощение целей и деятельности компании, явное обозначение ее видения будущего положения. Она выражает глубинную цель, выходящую за рамки обыденных финансовых интересов. Таким образом, процесс разработки миссии и её детализация — это важнейший этап в создании и реализации стратегии, направленной против кризиса.

Одной из наиболее часто допускаемых ошибок в ходе формирования антикризисной стратегии считается смешение миссии непосредственно с целью самой компании, что без сомнений является фундаментально неверным подходом. В отличие от миссии, цель — более конкретный и в то же время измеримый параметр, отражающий финансовые аспекты самой компании. Открытие и уточнение целей — 4-й этап в разработке и реализации антикризисной стратегии, предполагающий убедительный путь к успеху. Цель — результат, являющийся четко определенным и соизмеримым, к которому нацелена компания (не обязательно это могут быть результаты в финансовом плане, а также рентабельность или же прибыль). Зачастую цели компании определяются эффектами социального характера или же новыми разработками [18, с, 57].

На пятом этапе разработки стратегии управления важным шагом является четкое определение стратегических задач, представляющих собой конкретные мероприятия. Последние в процессе своей реализации позволят достичь целей. Чтобы дать точную оценку эффективности реализации, необходимо составить список целевых показателей для обеспечения точности и возможности количественного измерения влияния на стратегию, которая была выбрана [30, с. 90]. Еще одним важным этапом является разработка программы или плана действий (совокупность мер, реализация которых поможет достичь целей, решить задачи и преодолеть все внешние угрозы и риски, связанные с возможным кризисом). Пример: Предположим, компания стремится увеличить свою долю рынка на 15% в течение всего года. Для достижения этой цели, одной из важнейших стратегических задач может быть

улучшение качества совокупности продуктов, чтобы привлечь больше клиентов. Целевыми показателями могут быть высокий уровень удовлетворенности клиентов и рост числа повторных покупок.

Таким образом, выявляется, что для обеспечения процветания организации и ее устойчивости на рыночном пространстве предполагает непременное выстраивание стратегических задач и учреждение плана действий.

1.2 Система управления организацией: элементы, инструменты и методы

Инновации в области управления организацией – это процесс поиска и внедрения новых методов и подходов к решению задач организации.

В современных условиях инновации играют ключевую роль в попытке снизить издержки, повысить эффективность и прибыльность деятельности. Управление персоналом является одним из главных направлений управления организацией. Инновации в этой области позволяют значительно повысить производительность труда и улучшить мотивацию сотрудников, а также правильно подобрать персонал [10, с. 65].

Выделим основные направления инноваций в управлении персоналом:

1. Гибкий график работы – это нововведение, которое позволяет сотрудникам работать в удобное для них время. Это позволяет учитывать потребности и особенности каждого сотрудника, а также улучшает баланс между работой и личной жизнью. Гибкий график работы также повышает мотивацию сотрудников, т.к. они чувствуют себя более автономными и уверенными.

2. Рекрутинг при помощи социальных сетей стал одним из наиболее востребованных средств при подборе сотрудников. Это связано с тем, что социальные сети дают возможность проверить качество кандидата на работу, а также оценить его профессиональные и личностные качества.

3. Автоматизация HR-процессов – это новый подход к управлению персоналом, который позволяет автоматизировать процессы оценки, обучения, мотивации и планирования карьеры сотрудников. Это значительно упрощает работу HR-менеджеров, а также повышает эффективность управления персоналом в целом.

Маркетинг – это важное направление управления организацией, которое позволяет привлекать новых клиентов и удерживать старых. Инновации в этой области позволяют увеличить конверсию и прибыльность бизнеса. Выделим главные направления в сфере маркетинга в современных условиях:

1. Big Data – это новый подход к анализу данных, который позволяет получить дополнительные знания о предпочтениях и потребностях клиентов. Использование Big Data позволяет улучшить качество принимаемых маркетинговых решений, а также повысить эффективность рекламной кампании.

2. Виртуальные магазины – это новый формат розничной торговли, который дает возможность клиентам совершать покупки в интернете. Преимущества виртуальных магазинов заключаются в возможности сократить издержки на аренду торговых площадей, а также повысить удобство покупок для клиентов [13, с. 59].

3. Интернет-маркетинг – это новый подход к продвижению товаров и услуг в интернете. Использование интернет-маркетинга позволяет увеличить достижимость клиентов, а также улучшить конверсию. Основными способами интернет-маркетинга являются контекстная реклама, SEOоптимизация и социальный маркетинг. Стремительными темпами развивается индустрия, а вместе с ней – и управление производством.

Технологические новшества позволяют сокращать время производства, увеличивать его качество и эффективность. Выделим несколько направлений инноваций в области управления производством:

1. Интеллектуальная автоматизация один из основных трендов современной индустрии – это интеллектуальная автоматизация. Она основана

на использовании новых технологий в производстве, например: машинное обучение, искусственный интеллект и анализ больших данных. Эта технология позволяет автоматизировать процессы производства и существенно увеличить производительность [21, с. 106].

2. Системы управления производственным процессом являются неотъемлемой частью современного производства. Эти системы позволяют собирать информацию об использовании оборудования, производственных циклах и статистике производства. Эта информация может быть использована для оптимизации производственных процессов.

3. Управление по принципу Just In Time. Принцип Just In Time работает на основе сокращения времени простоя. Суть принципа заключается в том, что безопасное производство позволяет получать заказы клиентов без простоя. Заказы получаются только после того, как продукция уже готова, что позволяет избежать длительных перерывов в работе. Этот принцип позволяет снизить затраты на хранение, ускорить производство и повысить качество продукции.

4. Системы отслеживания инвентаря – это инструмент, который используется для контроля за исходящим и приходящим товаром и инвентарем. Эта технология автоматически индицирует количество на складе продукции и складских запасов, что способствует уменьшению издержек на лишний склад и отсутствие необходимости проводить инвентаризацию вручную [7, с. 96].

Таким образом, ключевое значение для достижения бизнес-целей принадлежит инновациям в области управления организацией. Все, кто работает в этой сфере, должны готовиться к изменениям в окружающей среде и использованию новшеств. Быстрое внедрение новых технологий, использование данных при принятии решений и применение моделей сотрудничества помогут повысить производительность, эффективность и успех организации в целом.

Современные компании работают в новом, цифровом мире, используя компьютеры, интернет и другие технологии для улучшения своего бизнеса. Они стараются быть успешными и эффективными, используя все возможности, которые предоставляют цифровые технологии. В период пандемии коронавируса многим странам пришлось ввести ограничения, чтобы предотвратить распространение инфекции. Это стало причиной изменения работы многих компаний, который пришлось практически полностью перейти в удаленный формат работы с использованием современных цифровых технологий.

Рассмотрим каждый аспект цифровых технологий: 1. Социальные сети: Это такие сайты и приложения, где люди могут создавать свои профили, общаться с друзьями и делиться информацией, фотографиями и видео. Например, посредством Facebook можно общаться с друзьями, делиться важными событиями и смотреть интересные новости. Instagram - это ещё одна популярная соцсеть, позволяющая публиковать фотографии и видео, а также следить за активностью своих друзей, близких и знакомых. 2. Искусственный интеллект (ИИ): компьютеры учатся делать сложные вещи, которые раньше могли делать только люди. Например, Siri или Google Assistant - это голосовые помощники на телефонах, отвечающие на вопросы и выполняющие команды без необходимости участия в этом процессе человека. 3. Мобильный интернет (3G, 4G, 5G): способ подключения к интернету на мобильных устройствах, таких как смартфоны и планшеты позволяет нам быстро получать информацию и общаться с другими даже вдали от дома, например, когда мы путешествуем или находимся в парке. 4. BigData — это большие объемы данных, которые хранятся, а также анализируются с помощью специальных компьютерных программ. Например, когда мы используем интернет и соцсети, каждый наш клик, лайк или же пост оставляет определенный след в виде данных. BigData дает возможность анализировать такие данные и при этом делать интересные выводы, например, что именно предпочитают пользователи и как же улучшить продукты или какие-либо интересующие нас

услуги. 5. Расширенная и виртуальная реальность (AR/VR): технологии, которые обеспечивают нам возможность осуществлять действия в виртуальном мире или же дополнять реальный мир новыми элементами. К примеру, игры с использованием VR-очков позволяют окунуться в виртуальный мир и почувствовать себя главной частью игры. А AR-технологии добавляют виртуальные объекты в реальное окружение, например, использование фильтров в Snapchat или Instagram. 6. Интернет вещей: обычные предметы становятся умными и могут подсоединиться к интернету. Например, "умный" термостат в доме, который в автоматическом режиме регулирует температуру, исходя из расписания и предпочтений. 7.Блокчейн: технология, обеспечивающая высокий уровень безопасности и прозрачности во время работы с определенными данными и сделками. К примеру, в фиансовых транзакциях блокчейн позволяет проверять каждую операцию и убеждаться, что она не была подделана или же откорректирована.

Все подобные технологические достижения оказывают очень большое влияние непосредственно на нашу жизнь, а также делают ее более комфортной, открывая новые возможности для бизнеса и общества в целом. [15, с. 58].

Социальные сети стали популярным инструментом для удалённой работы, обеспечивая общение и управление задачами. Многие компании использовали их для организации услуг и доставок в период ограничений.

Индекс BDI оценил готовность компаний к цифровой трансформации в период локдауна: так, лишь половина из них была готова к использованию цифровых технологий (BDI=50/100) [29, с. 77].

Внедрение цифровых методов управления организацией включает следующие элементы:

1. Цифровая корпоративная культура - правила и нормы поведения в условиях цифровизации.

2. Цифровая платформа - пространство для эффективного обмена электронными документами.

3. Цифровизация бизнес-процессов - повышение эффективности, снижение издержек и автоматизация задач[33, с. 96].

4. Сквозные цифровые технологии - BigData, нейротехнологии, искусственный интеллект, блокчейн, квантовые технологии и другие инновации.

5. Цифровой маркетинг - продвижение через интернет и современные технологии.

6. e-Commerce - онлайн-оплата и интеграция платформ[17, с. 102].

Таким образом, разработка и применение стратегии управления является необходимым процессом в современных условиях функционирования компаний.

1.3 Особенности управления спортивной организацией

Управление организацией по своей природе наиболее продуктивно в среде, ориентированной на человеческий капитал, являющийся основным ресурсом в спортивной индустрии, которая предполагает предоставление населению страны физкультурно-спортивных услуг. Первостепенное значение имеет эффективное управление кадровым (человеческим) ресурсом для достижения положительных результатов деятельности спортивной организации.

Управление человеческими ресурсами (HRM) – это термин, охватывающий три основные области:

1) Ключевые составляющие – набор, отбор и оценка. Данные термины чаще всего применимы и используются тренером, иногда совместно со спортивным менеджером в спортивных организациях.

2) Существует политика в области ресурсов, которая задает направление для развития практики управления персоналом в спортивной организации. Необходимы они для того, чтобы система, которую построил спортивный управленец, эффективно существовала и сохраняла конкурентное

преимущество, а политика и философия спортивной организации были применены на практике [22, с. 55].

3) Философия, которая определяет ценности практики и политики спортивной организации.

HRM-система – это система, которая занимается вопросами, связанными с персоналом, такими как найм сотрудников, управление трудовым потенциалом организации, развитие персонала, его безопасность, назначение льгот, мотивация сотрудников, обучение и т.д.

Функция найма сотрудников начинается с планирования человеческих ресурсов. Включает в себя анализ работы, набор, отбор и социализацию сотрудников.

Функция развития сотрудников включает в себя их обучение, формирование резерва специалистов и карьерный рост.

По мере развития рабочих мест необходима постоянная переподготовка персонала, чтобы соответствовать изменениям, происходящим во внешней и внутренней среде спортивной организации.

Функция мотивации включает в себя удовлетворенность работой, оценку эффективности действий сотрудников и компенсацию за труд. Данные элементы должны отражать потребности каждого работника в отдельности [8, с. 51].

HRM-система охватывает все уровни персонала. Если спортивный управленец не может грамотно организовать работу всего персонала, чтобы управленческая система действовала эффективно, то деятельность по управлению человеческими ресурсами может выполняться только частично или вообще не выполняться.

Управление персоналом должно осуществляться в спортивной организации постоянно. Данный процесс опирается на несколько смежных дисциплин, таких как психология труда, социальная психология и экономика.

В соответствии с этим, данная область управления содержит в себе несколько функций:

- планирование;

- организация и контроль деятельности трудового коллектива;

- использование и развитие сотрудников.

Управление человеческими ресурсами сегодня носит глобальный характер. Спортивный организации становятся менее привязанными к конкретной стране в контексте поиска специалистов на ключевые должности, например во многих спортивных клубах России тренерскую деятельность осуществляют зарубежные специалисты, не говоря уже об игроках-иностранцах. Новые технологии электронного управления персоналом обеспечивают быстрый и мгновенный доступ к информации о сотрудниках из любой страны, а спортивные менеджеры могут принимать все решения в дистанционном режиме [19, с. 62].

Для достижения успеха необходимо определить проблемы управления человеческими ресурсами и пути их решения.

Главной проблемой является отсутствие во многих государственных и частных спортивных организациях HRM-систем. В государственных спортивных школах функцию управления персоналом выполняет директор, и часть полномочий имеют его заместители. В частных спортивных организациях управление человеческими ресурсами осуществляет лично индивидуальный предприниматель или управляющий. Следует отметить, что и в частных, и в государственных спортивных организациях зачастую отсутствует отдел кадров. Учитывая данные факты, можно сказать, что HRM-системы в российских спортивных организациях не развиты, поскольку тот функционал, который они позволяют выполнять требует наличия в организациях отдельных подразделений и высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, которые на данный момент отсутствуют [30, с. 55].

HRM-система представляет собой комплексную систему, поскольку относится к управлению людьми. Она ориентирована на действия для достижения индивидуальных и организационных целей.

Все функции спортивной организации должны способствовать достижению целей. Это означает, что определение целей имеет первостепенное значение и является предпосылкой для решения большинства проблем управления.

Формулирование целей спортивной организации необходимо по следующим причинам:

- персонал должен быть запрограммирован на достижение главной цели спортивной организации;

- цели служат стандартами, по которым измеряется эффективность трудового коллектива;

- цели выделяются в качестве главных принципов для организационной эффективности. Они помогают в установлении основы для спортивной организации [20, с. 59].

HRM-система должна быть сосредоточена на содействии успеху спортивной организации.

Можно выделить четыре главные цели HRM-систем:

1) Социальные цели. HRM-система должна способствовать социальному и этическому удовлетворению потребностей и проблем, возникающих во внешней и внутренней среде спортивной организации.

2) Организационные цели. Главная цель HRM-системы – это достижение целей спортивной организации путем повышения эффективности организационных процессов.

3) Функциональные цели. Функциональная цель HRM-систем связана со вкладом персонала различных подразделений в отношении их потребностей и эффективности в достижение цели спортивной организации.

4) Личные цели. HRM-система также имеет дело с личными целями и ценностями отдельных сотрудников, которые могут быть совместимы с достижением максимальной эффективности деятельности и повышением конкурентного преимущества спортивной организации [32, с. 96].

Данные цели важны для мотивации сотрудников.

Также существуют и другие цели HRM-систем:

- привлечение компетентных сотрудников, способных эффективно и результативно выполнять конкретные задачи спортивной организации;

- обеспечение индивидуального развития персонала в спортивной организации;

- поддержание высокого морального духа сотрудников и улучшение человеческих отношений внутри спортивной организации;

- обеспечение благоприятной среды, чтобы люди, работающие в спортивной организации, могли использовать творческий подход к выполнению своих обязанностей.

Персонал спортивной организации необходимо рассматривать как ценный актив, а не с точки зрения затрат на него. К сотрудникам организации необходимо относиться с уважением и достоинством. Инвестиции в людей выгодны. Руководство должно развивать и использовать таланты сотрудников для достижения общих целей.

Управление персоналом играет очень важную роль в развитии спортивной организации. Эффективное управление персоналом с помощью HRM-систем способствует достижению целей спортивной организации, что, в свою очередь, ведет к повышению уровня жизни и максимальной занятости.

Для проведения контроля в спортивной сфере необходимо учитывать следующие критерии спортивных услуг:

- высокие стандарты;

- быстрота обслуживания;

- доступность;

- цена (для коммерческих спортивных организаций или государственных оказывающих платные услуги) [17, с. 206].

Необходимо иметь в виду, что качество имеет временные характеристики: с течением времени меняются требования потребителей к качеству услуг.

Основные требования к эффективной системе контроля следующие:

1) Экономичность: стоимость хорошей системы контроля не превышает выгоды от её использования.

2) Цель: эффективная система контроля должна быть адаптирована в соответствии с поставленными целями.

3) Оповещение об ошибках (отклонениях): система контроля не может считаться эффективной, если она не обнаруживает ошибок.

4) Организационное соответствие: при выполнении задач деятельность должна регулироваться, чтобы гарантировать, что они соответствуют организационной структуре или нормативам. Надежная система контроля гарантирует, что такие действия выполняются верно.

5) Ориентированность на будущее: система контроля должна больше концентрироваться на будущих событиях, чем на прошлых действиях.

6) Пригодность: система контроля должна соответствовать поставленной цели.

Система контроля важна для эффективного управления спортивной организацией, поскольку она позволяет управленцам оценивать текущую производительность. Некоторые плюсы управленческого контроля:

- управленческий контроль помогает делегировать полномочия, обязанности и ответственность сотрудникам более низкого уровня организационной структуры, а также способствует раз-витию чувства вовлеченности среди персонала;

- управленческий контроль играет важную роль в децентрализации спортивных организаций;

- управленческий контроль упрощает надзор внутри спортивной организации;

- управленческий контроль создает систему, в которой сотрудники находятся под постоянным наблюдением;

- управленческий контроль способствует повышению морального духа персонала и улучшению микроклимата внутри спортивной организации;

- управленческий контроль гарантирует, что потери ресурсов сведены к минимуму и что все действия выполняются в пределах установленных норм.

Система управления предприятием - это способ, которым руководство организации руководит работой непосредственно внутри компании и сотрудничает с внешними людьми и компаниями, чтобы достичь своих целей на долгий срок.

Главные части системы управления на предприятии:

1. Миссия: цель или намерение компании - то, что они хотят достичь или какую ценность хотят предоставить.

2. Бизнес-процессы: способ, которым компания организует свою работу, чтобы делать продукты или услуги и обеспечивать их качество.

3. Сотрудники предприятия: люди, которые работают непосредственно в самой компании и делают свой вклад в её успех.

4. IT-технологии: компьютерные программы и оборудование, которые помогают компании работать более эффективно и эффективно.

Вместе все эти составляющие помогают руководству принимать наиболее правильные решения и при этом достигать своих целей в будущем.

Все функции спортивной организации должны способствовать достижению целей. Это означает, что определение целей имеет первостепенное значение и является предпосылкой для решения большинства проблем управления.

Глава 2. Исследование системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»

2.1 Краткая характеристика спортивной организации ООО «Первая Спортивная Компания»

В качестве объекта исследования в работе выступает ООО «Первая Спортивная Компания» – спортивная компания по организации и проведению спортивных мероприятий.

ООО «Первая Спортивная Компания» на протяжении уже длительного периода выстраивает упрощённую систему взаимодействий с футболистами, с использованием европейских стандартов и качественных сервисов. ООО «Первая Спортивная Компания» функционирует по индивидуальной системе, которая подходит для любого уровня подготовки и возраста футболиста.

ООО «Первая Спортивная Компания» предоставляет следующие услуги:

- организация и проведение детских турниров по футболу;
- организация и проведение детских турниров по мини-футболу;
- проведение учебно-тренировочных сборов;
- продажа тренировочного инвентаря.

К сопутствующим услугам ООО «Первая Спортивная Компания» относятся:

- размещение в Спортивном комплексе на время проведения учебно-тренировочных сборов;
- размещение в спортивной базе «Парк отель» Московской области;
- размещение в спортивно-тренировочной базе Московской области;
- размещение в спортивно-тренировочной базе «Горки», Могилевская область, Беларусь.

Для характеристики ООО «Первая Спортивная Компания» проведем анализ внутренних внешних сторон организации.

Анализ внешней деятельности и среды ООО «Первая Спортивная Компания» включает:

- оценку целевой аудитории;
- анализ конкурентоспособности;
- PESTLE —анализ;
- SWOT-анализ.

В рамках анализа внешней среды ООО «Первая Спортивная Компания» представим оценку целевой аудитории. Целевая аудитория(ЦА) спортивной организации является ключевым фактором, определяющим её успех. С той целью, чтобы понять, на кого именно должны быть направлены усилия, очень важно провести анализ ЦА, используя для этого разнообразные критерии.

Во-первых, стоит разделить ЦА на физлица и юридический сегмент. Среди физлиц можно выделить образовательные организации, а также разнообразные учреждения и производственные учреждения. Это очень стоит внимания для осознания того, какие именно потребности и интересы превалируют у данной категории клиентов. Но, важно кроме того выполнить поведенческую сегментацию, чтобы более глубоко понять все особенности потенциальных клиентов. Разнообразные группы клиентов могут разниться по регулярности покупок: часть приобретает товары или услуги спорадически, например, один раз в сезон, а иные являются постоянными.

Кроме того стоит учитывать такой показатель как статус потребителя: есть новые клиенты, которые только начинают свое знакомство с компанией, постоянные, привыкшие и довольные клиенты, и потенциальные, которые пока еще не определились с выбором. Приверженность клиентов также имеет немаловажное значение. Можно выделить несколько категорий приверженцев: терпимые, которые выбирают данную компанию, но при этом они также лояльны к двум-трем конкурентам; непостоянные, постоянно ищущие лучшие предложения и переходящие непосредственно от одной компании к иной; и "странники", не имеющие явной приверженности к какой-либо организации в данной отрасли.

Еще одним немаловажным критерием является доход ЦА. Некоторые компании могут быть платежеспособными, а также иметь высокий доход, что позволяет предложить им наиболее дорогие и эксклюзивные услуги или же товары. В то время как другие могут располагать низким доходом и быть менее рентабельными, что требует более гибких предложений.

Учитывая данные критерии, спортивная организация сможет лучше понимать свою ЦА и адаптировать продукты и услуги. Это обеспечит удовлетворение потребностей и требований собственных клиентов. Это позволит спортивной организации повысить свою привлекательность на рынке, а также обеспечить стабильный успех.

Многоугольник конкурентоспособности представляет собой исследование уровня конкурентоспособности компании в отношении главных ее конкурентов по заранее выделенным критериям (характерным для отрасли).

Компания ООО «Первая Спортивная Компания» имеет двух основных конкурентов:

- ООО «Акватория Детства»;
- АНО ДЮК «Косатка».

Для проведения конкурентного анализа используются определенные критерии, которые представлены в таблице 2.1.

Карта конкурентных групп, иллюстрирующая основные конкуренты и их связи, приведена на рис.2.1.

Таблица 2.5

Критерии для конкурентного анализа

Критерий сравнения	ООО «Акватория Детства» (синий)		АНО ДЮК «Косатка» (красный)		ООО «Первая Спортивная Компания» (зеленый)	
	Фактическое значение	Оцен-ка	Фактическое значение	Оцен-ка	Фактическое значение	Оцен-ка
Цена, руб	187004	5	257088	3	214407	4
Масштаб деятельности (доля на рынке, %)	0,17	3	0,17	3	0,23	5
Качество (% динамики спроса)	5,5%	4	11,8%	5	5,1%	4
Продвижение (затраты, тыс. руб)	25140	2	47988	5	20599	2

Доп. услуги (затраты, тыс. руб)	18405	2	36577	3	7041	1
Оригинальность продукции	79	3	114	4	122	4

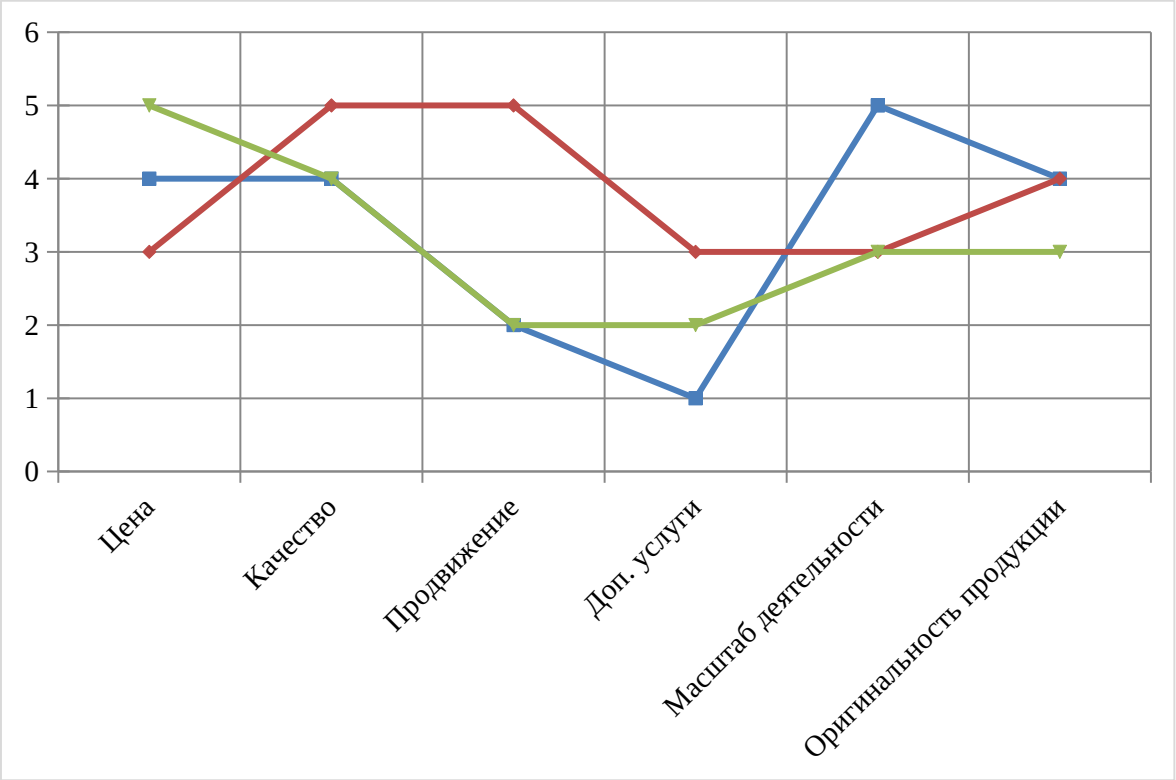

Рисунок 2.1 - Карта конкурентов ООО «Первая Спортивная Компания»

Полученные результаты оценки конкурентоспособности ООО «Первая Спортивная Компания» показали, что наибольшую опасность для компании представляет конкурент – АНО ДЮК «Косатка». Компания выигрывает сразу по нескольким критериям, а именно: качество товара (величина спроса в два раза превышает спрос на продукцию ООО «Первая Спортивная Компания»), продвижение (конкурент тратит на продвижение в несколько раз больше, чем анализируемая компания), компания – конкурент оказывает дополнительные услуги своим покупателям. Кроме того, АНО ДЮК «Косатка» предлагает наиболее оригинальную продукцию, осуществляет постоянный контроль за ассортиментом и его расширением, спросом на определенные категории, что позволяет увеличивать спрос и товарооборот.

Как показывают результаты оценки конкурентной позиции ООО «Первая Спортивная Компания», компании-конкуренты обладают более высоким

качеством рекламной кампании, затрачивают средства на ее реализацию. ООО «Первая Спортивная Компания» не уделяет должного внимания этому вопросу. Кроме того, в ООО «Первая Спортивная Компания» отсутствует возможность реализации товаров и услуг через Интернет, нет службы заказа, а так же отсутствует возможность просмотреть ассортимент в электронном виде.

PESTLE-анализ является наиболее эффективным инструментом, и он необходим для оценки влияния внешней среды непосредственно на саму компанию. Этот анализ проводится для обнаружения разных факторов, которые могут повлиять непосредственно на ее деятельность.

В этой модели оценки была выбрана шкала от -3 до +3 непосредственно для экспертных оценок для определения влияние факторов с позиции негативного или же положительного воздействия непосредственно на саму компанию. Факторы, оказывающие влияние негативного характера в той или иной степени (шкала от -3 до -1), могут представлять значительную угрозу непосредственно для самого бизнеса. Например, сильное сокращение спроса на продукты или услуги компании может очень сильно снизить показатель ее прибыльности. С другой стороны, есть факторы, оказывающие положительное воздействие (шкала от +1 до +3). И они представляют большие возможности для того, чтобы развивать и улучшать работу самой компании. Например, появление новейшего популярного тренда, соответствующего продуктам компании, может сильно увеличить спрос самой компании.

Применительно к ООО «Первая Спортивная Компания», проведенный PESTLE-анализ позволяет более осознанно подойтиы к выявлению внешних факторов, могущих оказать воздействие непосредственно на ее успех. Результаты проведённого анализа проиллюстрирован на рис.2.2, что позволяет более точно оценить существующую ситуацию и установить стратегии для дальнейшего развития.

Факторы	Оценка влияния (от —3 до +3)
Политические факторы	0
Лицензирование	+1
Уровень бюрократии в РФ	—2
Ужесточение регулирования	+1
Экономические факторы	-5
Инфляция в РФ	—2
Средний доход в РФ	—2
Кризис	—1
Социальные факторы	+4
Повышение информированности	+1
Снижение страха перед кредитованием	+2
Образованность населения	+1
Технологические факторы	0
Темпы изменений	-1
Необходимость технического переоснащения	+2
Применение электронного документооборота	-1

Рисунок 2.2 - PESTLE —анализ для ООО «Первая Спортивная Компания»

Результаты проведенного анализа привели к выявлению негативного влияния политических факторов на деятельность рассматриваемой нами спортивной компании, но отметим, что социальные факторы в целом оказывают положительное воздействие. Помимо этого, различные технологические факторы, связанные с НТП, имеют влияние как положительного, так и негативного характера, что свидетельствует о том, что развитие новых технологий может способствовать улучшению работы компании, а также создавать определенные проблемы. Особое внимание следует уделить воздействию пандемии на деятельность компании. Последствия и ограничения, вызванные коронавирусной инфекцией, оказывают отрицательное влияние на разного рода социальные и также на экономические аспекты.

Таким образом, все эти факторы важны при разработке стратегии и при составлении плана дальнейших шагов рассматриваемой нами компании. Политические, а также социальные, и технологические изменения требуют особого внимания для минимизации негативного воздействия и оптимизации бизнес-процессов.

В целях анализа внутренней среды был проведено исследование: коммуникативной политики предприятия, показатели эффективности использования ресурсов (трудовых ресурсов, основного капитала, имущества).

Служба маркетинга, а именно маркетолог занимается созданием и реализацией коммуникативной политики рассматриваемой нами компании ООО «Первая Спортивная Компания».

К функциям службы маркетинга ООО «Первая Спортивная Компания» относятся:

- анализ рынка, его сегмента и отрасли в целом, разработка изменений маркетинговой политики по результатам анализа;

- разработка предложений покупателям в соответствии с текущим уровнем и структурой спроса;

- позиционирование компании и ее товаров на рынке сбыта;

- осуществление обратной связи с клиентами, фиксирование недовольств, жалоб, их устранение;

- работа над лояльностью клиентов.

Результаты SWOT-анализа, отраженные на рис.2.3, позволяют определить факторы среды, влияющие на компанию.

Сильные стороны	Слабые стороны
Предприятие обладает достаточно высоким потенциалом независимости от внешних кредиторов. Финансовая устойчивость предприятия. Высокая скорость изменения ассортимента в соответствии со спросом потенциальных покупателей. Имидж компании, высокое качество и гарантия на продукцию. Наличие обратной связи, позволяющей отслеживать реакцию покупателей на тот или иной товар. Рассылка рекламы по почте.	Сокращение товарооборота. Сокращение показателей рентабельности. Рост затрат на рубль реализованной продукции. Снижение эффективности труда. Зависимость от нескольких поставщиков. Невысокие затраты на продвижение. Отсутствие дополнительных услуг для клиентов. Отсутствует возможность реализации товаров через Интернет, нет службы заказа, а так же отсутствует возможность просмотреть ассортимент в электронном виде.
Возможности	Угрозы
Емкий рынок. Возможности выхода в новые рыночные ниши.	Снижение покупательской способности клиентов. Экономический спад в экономике. Валютные колебания. Сложности с закупками. Рост ставок по кредитам. Усиление конкуренции. Рост инфляционных ожиданий. Падение спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса и санкций стран Европы.

Рисунок 2.3 - Факторы для SWOT-анализа

Ниже приведен список наиболее значимых параметров, которые следует учесть при анализе ООО «Первая Спортивная Компания». Отметим, что основные угрозы, с которыми сталкивается компания, включают:

1. Падение спроса на услуги в условиях нарастающего экономического кризиса и санкций со стороны стран Европы.

2. Высокий уровень конкуренции в отрасли.

Однако следует также рассмотреть угрозу появления продуктов-заменителей, которая представляет собой создание совершенно нового вида услуг без аналогов. Такой продукт должен отвечать повышенным требованиям современных потребителей и удовлетворять существующие потребности.

В организационную структуру ООО «Первая Спортивная Компания» входят следующие постоянные должности: руководитель, PR – менеджер,

менеджер по набору команд, стратегический менеджер. Все остальные сотрудники нанимаются непосредственно под каждое организуемое мероприятие: врач, фотограф, видеограф, ведущий, судьи, секретарь.

Далее проанализируем результаты деятельности ООО «Первая Спортивная Компания» за период деятельности (см. таблицу 2.2.).

Таблица 2.2

Результаты деятельности ООО «Первая Спортивная Компания»

Показатель	2021 год	2022 год	Темп роста, %
Количество турниров	18	46	255,56
Выручка	1096	3317	302,65
Чистая прибыль	539	2321	430,61

Графическое представление финансовых результатов ООО «Первая Спортивная Компания» приведено на рисунке 2.4.

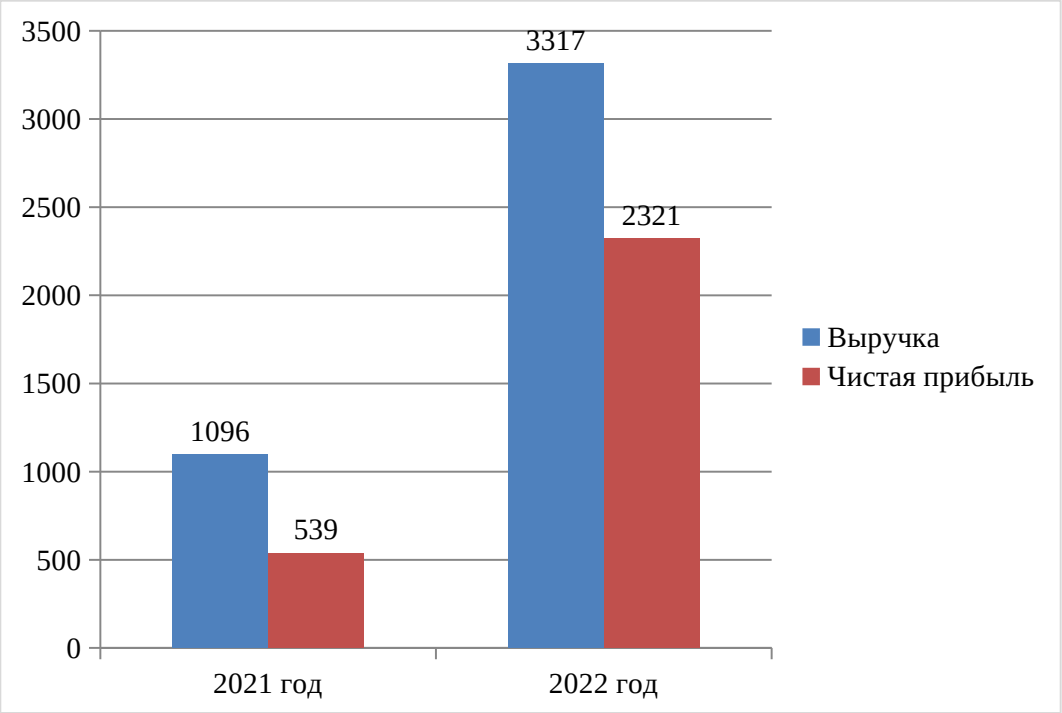

Рисунок 2.4. – Динамика финансовых результатов ООО «Первая Спортивная Компания», тыс. руб

Данные таблицы 2.2. показывают, что по результатам 2022 года было проведено 46 турниров, что на 28 турниров больше, чем по итогам 2021 года.

Как показывают рисунок 2.4., по итогам 2022 года темп приоста выручки составил 202,65%, при этом прирост чистой прибыли – 230,61%.

Динамика изменения среднесписочной численности персонала ООО «Первая Спортивная Компания» по категориям, полу, возрасту, образованию, стажу работы представлена в таблицах 2.3– 2.7.

Таблица 2.3

Динамика изменения среднесписочной численности персонала ООО «Первая Спортивная Компания» по категориям

Возраст персонала, лет	2020 г.	2021 г.	Абс. откл. 2021─2021 чел.	2022 г.	Абс. откл. 2022─2021, чел.
Руководители	15	15	0	15	0
Специалисты	3	3	0	5	2
Служащие	26	28	2	30	2
Итого	44	46	2	50	4

Таким образом, за анализируемый период увеличилось количество специалистов на 2 чел., служащих – на 2 чел., количество руководителей осталось без изменений. Наибольший удельный вес занимают служащие.

Динамика изменения среднесписочной численности персонала ООО «Первая Спортивная Компания» по полу представлена в таблице 2.4.

Таким образом, за анализируемый период увеличилось количество женщин на 6 чел., количество мужчин не изменилось.

Таблица 2.6

Динамика изменения среднесписочной численности персонала ООО «Первая Спортивная Компания» по полу

Возраст персонала, лет	2020 г.	2021 г.	Абс. откл. 2021─2020, чел.	2022 г.	Абс. откл. 2022─2021, чел.
мужчины	14	12	─2	14	2
женщины	30	34	4	36	2
Итого	44	46	2	50	4

Наибольший удельный вес занимают женщины.

За анализируемый период увеличилось количество работников в

возрасте в возрасте до 20 лет на 3 чел., снизилась в возрасте от 21 до 35 лет на 1 чел., от 36 до 50 лет – не изменилось, более 50 лет – выросло на 4 чел.

Динамика изменения среднесписочной численности персонала ООО «Первая Спортивная Компания» по возрасту представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Динамика изменения среднесписочной численности персонала ООО «Первая Спортивная Компания» по возрасту

Возраст персонала, лет	2020 г.	2021 г.	Абс. откл. 2021─2020, чел.	2022 г.	Абс. откл. 2022─2021, чел.
менее 20	17	18	1	20	2
от 21 до 35	12	11	─1	11	0
от 36 до 50	11	12	1	11	─1
более 50	4	5	1	8	3
Итого	44	46	2	50	4

Наибольший удельный вес в 2022 году занимали работники в возрасте до 20 лет.

Динамика изменения среднесписочной численности персонала ООО «Первая Спортивная Компания» по стажу работы представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Динамика изменения среднесписочной численности персонала ООО «Первая Спортивная Компания» по стажу работы

Стаж работы, лет	2020 год	2021 год	Абс. откл. 2021─2020, чел.	2022 г.	Абс. откл. 2022─2021, чел.
менее 2	21	21	0	22	1
от 3 до 5	20	22	2	25	3
от 6 до 8	2	2	0	2	0
более 8	1	1	0	1	0
Итого	44	46	2	50	4

За анализируемый период уменьшилось количество работников со стажем работы менее 2 лет на 1 чел., со стажем от 3 до 5 лет выросло на 5 чел. Остальные группы остались без изменений.

Наибольший удельный вес в 2022 году занимали работники со стажем

работы от 3 до 5 лет.

Показатели движения персонала ООО «Первая Спортивная Компания» представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Движение персонала ООО «Первая Спортивная Компания» за 2020─2022 гг.

Наименование показателей	2020 год	2021 год	Абс. изм., 2021─2020	2022 год	Абс. изм., 2022─2021
Численность персонала на начало года, чел.	43	45	2	47	2
Приняты на работу, чел.	2	2	0	8	6
Выбыли, в том числе по собствен. желанию, чел.	0	0	0	2	2
за нарушение трудовой дисциплины, чел.	0	0	0	0	0
Численность персонала на конец года, чел.	45	47	2	53	6
Среднесп. численность персонала, чел.	44	46	2	50	4
Коэф. оборота по приему работников	0,05	0,04	─0,01	0,16	0,12
Коэф. оборота по выбытию работников	─	─	─	0,04	─
Коэф. текучести кадров	─	─	─	0,04	─

Из таблицы 2.7 видно, что текучесть кадров за 2020-2022 гг. увеличилась на 0,04 (0,04-0=0,04).

Причинами служит наличие неудовлетворенности персонала, которая может приводить к конфликтам.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Первая Спортивная Компания» представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов ООО

«Первая Спортивная Компания» за 2020─2022 гг.

Наименование показателей	2020 год	2021 год	Абс. изм., 2021─2020	2201 год	Абс. изм., 2022─21
Объем продаж, тыс. руб.	17351,00	18190,00	839,00	19151,00	961,00
Численность персонала, чел	44,00	46,00	2,00	50,00	4,00
Количество дней отработанных 1 работником, дн.	210,00	225,00	15,00	235,00	10,00
Сред. продолжительность раб. дня, час.	7,60	7,80	0,20	7,60	─0,20
Выработка годовая, тыс. руб.	394,34	395,43	1,09	383,02	─12,41
Выработка дневная, тыс. руб.	1,88	1,76	─0,12	1,63	─0,13
Выработка часовая, тыс. руб.	0,25	0,23	─0,02	0,21	─0,01
Трудоемкость, чел.─ дн.	0,53	0,57	0,04	0,61	0,04
Трудоемкость, чел.─ час.	4,05	4,44	0,39	4,66	0,22

В ходе проведённого анализа произошли ряд значительных изменений, которые заслуживают внимания. В первую очередь, отметим, что было зафиксировано снижение показателя выработки за 12 месяцев с 394,34 до 383,02 тыс.руб., что соответственно обусловлено увеличением показателя численности персонала. Это привело к сокращению показателя выработки за один день с 1,88тыс.руб. до 1,63 тыс.руб., потому что стало большое число рабочих дней. В качестве следующего факта отметим сокращение часовой выработки с 0,25 до 0,21 тыс. руб., что вызвано сокращением выработки за один день. Данный процесс внес вклад в то, что трудоемкость в человеко-днях возросла с 0,53 до 0,61, так как сократилась выработка за день. Также важно отметить, что показатель трудоемкости, измеряемый в человеко-часах вырос с 4,05 до 4,66. Причинами может также служить наличие неудовлетворенности персонала.

2.2 Анализ системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»

Порядок организации региональных спортивных соревнований ООО «Первая Спортивная Компания» рассмотрим на примере всероссийского турнира по мини-футболу «Рождество в Покровском – 2019».

Турнир проходил на базе Дома отдыха «Покровское» (Одинцовский городской округ, Московская область) с размещением участников на 3 дня, что включало в себя проживание, обеспечение питанием и досуг. Турнир «Рождество в Покровском – 2019» проводился в период с 20 по 22 декабря 2019 года. При этом, участникам – представителям других регионов участие в турнире включало и проведение экскурсии по Москве. Для программы досуга командам - участницам предоставлялась игра в боулинг. Для тренерского состава был организован банкет.

Спортивные соревнования проводятся на объектах спорта, внесенных во Всероссийский реестр соответствующих мест, согласно статье 37.1 Федерального закона № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в РФ». Данные объекты должны полностью отвечать НПА, действующим непосредственно на территории страны, касающимся обеспечения общественного порядка и безопасности участников и зрителей. Также они должны полностью отвечать правилам, применяемым в спорте, таком как "футбол". Для обеспечения безопасности участников и зрителей, на мероприятиях обеспечиваются меры оказания скорой медицинской помощи в рамках приказа Минздравсоцразвития РФ № 613н от 9 августа 2010 года. Этот приказ регулирует порядок предоставления медпомощи на соответствующих мероприятиях (физкультурных и спортивных).

Общее руководство организацией мероприятия было возложено на Дом отдыха «Покровское». Руководство подготовкой и контроль за его проведением осуществлялось спортивным ООО «Первая Спортивная Компания» лице представителя оргкомитета Лукьянова Д. О.

Участники соревнований по ми-футболу на турнире «Рождество в Покровском – 2019» - команды, составленные из игроков 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 отдельно по каждой возрастной категории, согласно заявке своей команды.

В каждой возрастной категории принимали участие 10 футбольных команд, равномерно распределенные на две отборочные группы. Состав команды: 15 игроков и 2 официальных представителя. Данное количество установлено условиями проведения турнира ООО «Первая Спортивная Компания». Всего в турнире участие приняли 50 команд, количество участников составило 550 человек.

Заявки на участие в турнире оформлялись путем подачи заявочного листа, в который разрешалось включать не более 15 игроков и двух официальных представителей команды. Заявочный лист должен был быть заверен печатью медицинского учреждения и подписью врача о разрешении допуска к участию в соревнованиях.

Таким образом, к участию в соревнованиях допускались команды, которые надлежащим образом прошли заявочную компанию.

Затем, команды, подтвердившие свое участие в турнире должны были заполнить заявку на заселение.

Игры проводились в соответствии с календарем соревнований, утвержденным Оргкомитетом соревнований. Соревнования проводились в соответствии с правилами игры в мини-футбол в формате 4+1.

Размер игрового зала составляет 35 на 17 метров, ворота 3 на 2 метра. Продолжительность игры заняла 2 тайма по 15 минут игрового времени.

Соревнования в рамках турнира «Рождество в Покровском – 2019» проводились по смешанной системе, которая предполагает реализацию двух этапов (см. таблицу 2.9).

Таблица 2.9

Этапы проведения соревнований в рамках турнира «Рождество в Покровском – 2019»

Этап	Характеристика
Первый	Команды, допущенные к соревнованиям, жеребьёвкой распределяются по группам. Игры в группах проводятся по круговой системе (в один круг);
Второй	Команды, занявшие в подгруппах 1-е, 2-е, попадают в полуфиналы и разыгрывают Золотой Кубок. Команды, занявшие в подгруппах 3 и 4 места разыгрывают между собой утешительный раунд.

В соревнованиях между группами команд места определялись исходя из общего числа набранных очков непосредственно за все встречи с разными соперниками. При победе команда получала три очка, за ничью - одно очко, а при поражении - никаких очков не начислялось.

Если команды в количестве двух и более набрали одинаковое количество очков, то для определения приоритета между ними были применены такие критерии: 1. Сначала сопоставлялись результаты взаимных встреч команд. Та команда, которая набрала большее число очков в таких играх, занимала более высокое место. 2. Если результаты взаимных встреч также совпадали, то принималась во внимание разница непосредственно между забитыми и пропущенными мячами. Команда с лучшей разницей приобретала преимущество. 3. Далее устанавливались места в зависимости от общего числа побед в каждом соревновании. 4. Если и число побед было идентичным, то принималась во внимание разница непосредственно между теми мячами, которые были забиты и пропущены за все встречи. 5. В ситуации сохранения равенства, учитывалось за все встречи количество мячей, которые были забиты. 6. И в результате, при возникновении необходимости дополнительного разрешения, команды были рассмотрены по числу нарушений, при этом удаление из игры оценивалось в два очка, а предупреждение - в одно.

Итак, отметим, что на протяжении соревнований команды осуществляли борьбу за высокие места, стремясь выигрывать встречи, а также набирать

наибольшее число очков, а при равном успехе, определялась самая лучшая команда с учетом разнообразных критериев. Все это способствовало интересным соревнованиям, в которых каждая команда была нацелена на то, чтобы продемонстрировать свои качества и навыки на поле.

Команда, победившая в турнире «Рождество в Покровском – 2019» награждалась Кубком победителя, игроки и тренеры – медалями.

Финалист соревнований награждался Кубком финалиста, игроки и тренеры – медалями. Команда, занявшая третье место награждалась соответствующим Кубком, игроки и тренеры – медалями. Команды, не вошедшие в число призеров финальных Соревнований, были награждены памятными грамотами и кубками.

Лучшие игроки в номинациях получили грамоты и статуэтки:

- Лучший игрок;

-Лучший бомбардир;

- Лучший вратарь;

- Лучший защитник;

- Лучший Нападающий.

Общее количество зрителей турнира «Рождество в Покровском – 2019» составила 390 человек.

Для продвижения проведенного турнира и обозначения его уровня и значимости на турнир были приглашены звезды российского футбола – Панов Александр, Маевский Константин, которые присутствовали на турнире и участвовали в награждение.

Отмечая финансовое обеспечение данного турнира, необходимо отметить, что размер взноса с каждой команды составил 8 тысяч рублей. Для команд, которые были представлены в нескольких возрастных категориях, на взнос распространялась скидка в размере 2 тысяч рублей.

Так же была предоставлена скидка домом отдыха, предоставленная за большое количество заселённых людей, в размере 100 рублей с 1 человека.

Итого выручка от проведения турнира «Рождество в Покровском – 2019» составила: 400 тысяч рублей + 39 тысяч рублей = 439 тысяч рублей.

Далее рассмотрим статьи расходов на организацию и проведение турнира:

- затраты на приобретение наградного материала = 56 тысяч рублей;
- оплата услуг фотографа – 8 тысяч рублей;
- оплата услуг врача – 9 тысяч рублей;
- разработка и размещение рекламного баннера – 3,5 тысяч рублей;
- затраты оргкомитета – 5 тысяч рублей;
- оплата услуг секретаря – 5 тысяч рублей.

Итого величина расходов на проведение турнира «Рождество в Покровском – 2019» составила 86,5 тысяч рублей.

Прибыль от организации и проведения турнира по мини-футболу «Рождество в Покровском – 2019» составила:

439 тысяч рублей – 86,5 тысяч рублей = 352,5 тысяч рублей

Так, анализ порядка организации региональных спортивных соревнований ООО «Первая Спортивная Компания» показал, что в рамках продвижения мероприятий применяется ограниченный набор средство и инструментов: рекламный баннер и приглашенные звезды футбола. При этом, приглашение статусной личности на мероприятие направлено не столько на распространение информации о проводимых мероприятиях и агентстве в целом, как на придание определенного статуса самому мероприятию.

2.3 Оценка эффективности управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»

В марте 2021 года на предприятии ООО «Первая Спортивная Компания» было проведено ряд методик, определяющих оценку эффективности и степени оптимальности структуры управления между сотрудниками отдела проектирования, находящимися в подчинении у начальника отдела

проектирования.

Было проведено экспериментальное исследование, которое основывалось на получении результатов, проведенных в данном исследовании, полученными в ходе проведения определенных методик, характеризующих социально-психологические условия создания эффективной управленческой команды предприятия в целом.

Цель данного исследования создать эффективную управленческую команду.

Для того, чтобы достичь поставленной цели необходимо решение следующих задач:

– составление перечня основных требований к сотрудникам отдела;

– произведение ряда методик для того, чтобы определить социально-психологические условия в рамках коллектива;

– обработка и интерпретирование полученных результатов данных методик;

– основываясь на всех материалах сделать выводы относительно проведенного исследования.

Объект исследования – сотрудники отдела проектирования, состоящие из 7 человек.

Методическая база исследования – компания ООО «Первая Спортивная Компания».

При отборе участников в управленческую команду, уделялось особое внимание требованиям и навыкам, которые с нашей точки зрения являются критически важными для обеспечения успешного руководства.

Первая группа: одним из основных критериев были навыки системного мышления, а также умение выполнять ситуационный анализ. Данные способности важны для эффективного анализа наиболее сложных обстоятельств, постоянно изменяющихся под влиянием факторов извне.

При оценке кандидатов, мы обращали внимание на их способности извлекать всю стоящую информацию из разнообразных источников:

сравнительные данные, технологии, методы, статус рынка, а также потенциальные конкуренты. Кроме того, неотъемлемым критерием была способность выполнять анализ (системный) открытой информации с целью составления прогнозов, а также стратегий и новых направлений деятельности.

Кроме того, давалась оценка умению кандидатов производить анализ рисков вероятных действий и выполнять анализ (объективный) всех положительных и отрицательных качеств разнообразных сценариев развития событий. Этот подход позволяет принимать наиболее обоснованные решения, нивелируя при этом все риски и оптимизируя результаты работы команды.

Наши исследования иллюстрируют, что участники, имеющие высокий показатель навыков системного мышления и ситуационного анализа, обеспечивают более эффективное и устойчивое управление в обстоятельствах постоянно меняющегося окружения, а также неопределенности. Данные навыки обеспечивают развитие стратегического мышления и а также способности принимать наиболее взвешенные решения в сложных обстоятельствах.

Важной частью второй группы требуемых навыков являются коммуникативные данные кандидатов, на базе которых оцениваются их способности. Коммуникативные навыки помогают кандидатам обеспечивать атмосферу доверия, давать оценку идеям, которые представлены иными участниками коллектива, активно вовлекать коллектив в сам процесс работы. Кроме того, эти навыки позволяют разумно распределить задачи непосредственно между членами команды.

Еще одним немаловажным аспектом коммуникативных данных является умение формировать, а также задействовать для работников различные стимулы, мотивирующие их на профессиональный рост. То есть речь идет о том чтобы обеспечивать сотрудников ресурсами, обратной связью, а также обучать их тренингах, способствующих их росту.

Сотрудники, обладающие хорошими коммуникативными данными,

способны аргументировать свои идеи ясно, но в то же время убедительно. Они занимаются активными поисками как собственных пробелов, так и чужих, стремясь найти пути достижения конечного результата.

Коммуникативные данные кандидатов играют решающую роль в формировании сильных и наиболее эффективных команд. Сотрудники, у которых имеются эти навыки, способны определить наиболее эффективное взаимодействие с коллегами и клиентами, что представляется немаловажным фактором достижения успеха в каждой организации.

Группа лидерских способностей, требуемых у кандидатов 3-й группы, включает несколько ключевых аспектов:

1. Во-первых, уверенность – основополагающий фактор, когда лидеру нужно быть уверенным в себе и способен четко определить наиболее рациональный путь действий. То есть уверенность становится как бы заразительной для коллег, и они начинают по-настоящему верить в успех выбранного курса.
2. Во-вторых, налаживание партнерских отношений. Лидеру стоит установить хорошие взаимоотношения с остальными службами и партнерами, даже если прежде с ними были конфликты или напряженные отношения. Умение найти общий язык и в то же время добиться взаимопонимания играет немаловажную роль в достижении общих целей.
3. В-третьих, акцент на действии и результате. Лидеру стоит быть нацеленным на конкретные действия и способным достичь всех поставленных целей. Именно он несет ответственность за процессы реализации и при этом готов преодолевать различные внешние трудности и бумажную волокиту.

Примером такого лидерства может быть ситуация, когда команда сталкивается с кризисом. То лидер, который обладает вышеуказанными качествами, примет обдуманные решения, уверенно представив их команде, которая поверит ему, а также мотивирует каждого члена преодолеть

сложности сообща. Он кроме того активно будет взаимодействовать с прочими паттернами или же отделами, дабы найти общие решения. Благодаря его усилиям и подходу, команда грамотно преодолеет кризисные явления и достигнет при этом общих целей, преодолевая любые преграды на пути к общему успеху. Для проведения анализа социально-психологических условий сотрудников отдела проектирования были присвоены индивидуальные коды (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Код для сотрудников для материала тестирования

Ф.И.О. сотрудника	Код
Романова Юлия Александровна	1
Короткова Анна Николаевна	2
Исаева Мария Валерьевна	3
Глазман Марина Викторовна	4
Каримов Влад Викторович	5
Юсупов Сергей Сергеевич	6
Петров Евгений Павлович	7

А также был осуществлен подбор следующих методик:

Методика КОС.

Цель выполнения обработки полученных результатов заключается в получении индекса склонностей коммуникативного и организаторского характера. Итоги этой методики представлены в табл.2.11.

По полученным итогам методики хорошими коммуникативными склонностями отличаются работники, имеющие ном. 1 и ном. 3. Кроме того результаты этой методики продемонстрировали высокие склонности организаторов у работников под ном. 1 и ном. 3.

Таблица 2.11

Распределение результатов по методике №1

Методика КОС–1		
Код сотрудника	Коммуникативные склонности	Организаторские склонности
1	18	18
2	6	13
3	15	15
4	13	14
5	2	2

6	5	4
7	10	14

Методика под названием «Конфликтная личность», которая дает возможность дать оценку степени конфликтности или же тактичности. Результаты данной методики приведено в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Распределение результатов по методике № 2

Методика «Личностная агрессивность и конфликтность»							
Шкалы	Код сотрудника						
	1	2	3	4	5	6	7
Вспыльчивость	7	7	2	2	5	2	3
Напористость	5	2	3	2	1	4	6
Обидчивость	5	5	0	1	4	1	2
Неуступчивость	5	7	2	1	0	3	5
Бескомпромиссность	7	7	9	7	4	4	8
Мстительность	2	4	2	3	7	1	2
Нетерпимость к мнению других	4	2	3	1	2	6	5
Подозрительность	7	4	4	4	8	5	4
Позитивная агрессивность	10	9	5	3	1	7	11
Негативная агрессивность	6	6	5	4	9	7	7
Конфликтность	26	23	15	14	21	12	17

В процессе исследования конфликтных ситуаций в коллективе были выявлены две личности, обозначенные под ном. 1 и ном. 6. Оказалось, что они характеризуются настойчивостью в отстаивании собственного мнения, вне зависимости от того, какое именно влияние это может оказать непосредственно на их отношения (личного или служебного характера). Интересно, что конкретно это и привлекает к ним уважение коллег по деятельности и окружающих. Проведенный анализ баллов по шкалам обнаружил следующее: уровень позитивной агрессивности у сотрудников, имеющих номера 1 и 2, является самыми высокими непосредственно внутри коллектива, что может говорить о высоком уровне энергичности и активности работы данных сотрудников, — это в определенных обстоятельствах может быть полезным. Негативную агрессивность имеют сотрудники под номерами

5 и 7. Наибольший обобщенный показатель конфликтности результат методики показал у сотрудника под номером 1.

Методика "Личностная агрессивность и конфликтность", разработанная авторами К. П. Ильиным и П. А. Ковалевым, предназначена для определённой цели: выявление склонностей субъекта к агрессивности и конфликтности. Её результаты представлены в табл.2.13.

Методика состоит из вопросов, позволяющих дать точную оценку уровню выраженности черт личности (агрессивных и конфликтных).

Таблица 2.13

Распределение результатов по методике № 3

Методика «Конфликтная личность»							
Баллы	Код сотрудника						
	1	2	3	4	5	6	7
10─14							14
15─29	26					26	
30─44		36	36	30	36		

Согласно результатам данной методики, сотрудниками с самым высоким конфликтным коэффициентом оказались сотрудники под номером 1 и 6.

Такие люди глубоко убеждены в своих взглядах и готовы основательно отстаивать свою позицию даже несмотря на то, что это может привести к каким-либо конфликтным ситуациям во взаимоотношениях с окружающими. За такое поведение имеют не малое уважение у окружающих.

Методика «Мотивация к успеху», автор методики Т. Элерс предназначена для диагностики мотивационной направленности личности на достижение успеха. Результаты данной методики приведено в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Распределение результатов по методике № 4 и № 5

Результаты методик								
Название методики	Сумма баллов	Код сотрудника						
		1	2	3	4	5	6	7
Мотивация	2─10	6				6		

к избеганию неудач	11–16			16			13	11
	17–20		20		18			
	Свыше 20							
Мотивация к успеху	1–10					5		6
	11–16	11			14		11	
	17–20		18	17				
	Свыше 21							

На предприятии выявили высокий уровень мотивации к достижению успеха у сотрудников под номерами 2 и 3, проявляющие особый энтузиазм и нацелены на то, чтобы успешно выполнять свои задач. При этом также отмечается, что сотрудник под номером 2 пытается по-максимуму избегать неудачи, стремясь при этом минимизировать риски и тщательно планируя собственные действия для того, чтобы предупредить возможные неудачи. Тем не менее, стоит выделить тот факт, что высокий уровень мотивации и боязнь неудачи несут в себе как хорошее, так и плохое. При формировании эффективных команд стоит использовать тест И. Вейсбанда, доработанный Ю. Ивановым, чтобы определить тип личности сотрудников и при этом выявить их склонность к сотрудничеству в команде. Знание типов личности важно непосредственно для того, чтобы правильно распределить роли в коллективе, а также сформировать высокофункциональные группы и обеспечить полную совместимость непосредственно между коллегами. Результаты данной методики приведено в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Распределение результатов по методике № 6

Тест И. Вайсбанда							
Соционические типы	Код сотрудника						
	1	2	3	4	5	6	7
Экстраверсия	+		+	+	+	+	
Интроверсия		+					+
Логика		+	+	+			
Этика	+				+	+	+
Сенсорика				+	+	+	+
Интуиция	+	+	+				
Иррациональность	+	+				+	
Рациональность			+	+	+		+

Исходя из результатов в таблице, сотрудникам определены такие психотипы, как показано в таблице 2.16.

В США разработана интересная методика под названием "Психогеометрический тест", предложенная Стюзеном Деллингером – специалистом по социально-психологической подготовке управленческих кадров. Данная система анализа психотипов человека основывается непосредственно на формах, обеспечивающих понимание особенностей личности.

Отметим, что основной идеей методики является предположение о том, что разные психотипы имеют предпочтения относительно геометрических форм, которые являются им близкими или же приятными.

Результаты данной методики приведено в таблице 2.17.

Таблица 2.16

Результаты психотипов по методике № 6

Код сотрудника	Психотип	Сравнение психотипа с выдающими личностями
1	Интуитивно─этический экстраверт	Советчик (Гексли)
2	Интуитивно─логический интроверт	Критик (Бальзак)
3	Сенсорно─логический экстраверт	Маршал (Жуков)
4	Логико─сенсорный экстраверт	Администратор (Штирлиц)
5	Этико─сенсорный экстраверт	Энтузиаст (Гюго)
6	Сенсорно─этический экстраверт	Политик (Наполеон)
7	Этико─сенсорный интроверт	Хранитель (Драйзер)

Таблица 2.17

Распределение результатов по методике № 7

Психометрический тест					
Код сотрудника	Название фигуры				
1	Зиг─заг	Круг	Квадрат	Треугольник	Прямоугольник
2	Квадрат	Треугольник	Прямоугольник	Круг	Зиг─заг

3	Треугольник	Квадрат	Круг	Зиг–заг	Прямоугольник
4	Круг	Квадрат	Прямоугольник	Треугольник	Зиг–заг
5	Квадрат	Круг	Треугольник	Прямоугольник	Зиг–заг
6	Прямоугольник	Треугольник	Круг	Зиг–заг	Прямоугольник
7	Квадрат	Прямоугольник	Треугольник	Круг	Зиг–заг

На протяжении всего исследования, среди всех сотрудников, особенностей и качеств, которые отличают настоящего лидера, более всего ярко проявились у того, кто занимал третье место, — сотрудника № 3. Это отчетливо видно из представленных в табл.2.18 результатов, которые были тщательно переведены в процентное соотношение и объединены в единую совокупность для удобства наглядного анализа.

Таблица 2.18

Сводная таблица результатов исследования

Показатель	Код сотрудника						
	1	2	3	4	5	6	7
Мотивация к успеху	3,24	5,62	5,31	4,37	1,56	3,24	1,87
Мотивация к избеганию неудач	6,6	22,2	17,8	2	6,7	14,4	12,2
Конфликтная личность	2,36	3,27	3,27	2,73	3,27	2,36	1,27
Общая конфликтность	6,5	5,75	3,75	3,0	5,25	3	4,25
Показатель	1	2	3	4	5	6	7
Позитивная агрессивность	5	4,5	2,5	1,5	0,5	3,5	5,5
Коммуникативные склонности	9	3	7,5	6,5	1	2,5	5
Организаторские склонности	9	6,5	7,5	7	1	2	7

До каждого сотрудника была доведена до сведения информация относительно типов, предлагаемых им тестов, их направленности, и что они будут оценивать. Также было сообщено, что материал, удастся получить в ходе тестирования, не будет сознательно или случайно разглашен и будет представлен так, что не смогут быть скомпрометированы ни кандидаты, ни

экспериментаторы. Затем было сообщено, что по результатам проведения этого этапа, будет проведено собеседование.

После того, как было получено добровольное согласие от каждого участника, первой провели методику КОС, далее соответственно предлагали методику мотивации, конфликтности, психотипический опросник и психометрический тест.

Затем каждому участнику выразили благодарность и сообщили, что через несколько дней каждого известят о результатах. Вся процедура тестирования длилась около двух часов.

Исходя из данных в таблице 2.18, можно составить такую схему, как показано на рисунке 2.5.

Данная схема показывает статические данные на основании проведенных методик в процентном соотношении.

Имеет вид гистограммы, показывающий общий результат всех проведенных методик, что позволяет хорошо увидеть личностные качества каждого сотрудника для анализа социально─психологического условия созданной управленческой компании, а также нахождения эффективных методов для создания и поддержания эффективной управленческой команды.

На основании данной схемы, а также результатов всех методик исследования социально-психологических условий работы управленческой команды были проанализированы семь сотрудников.

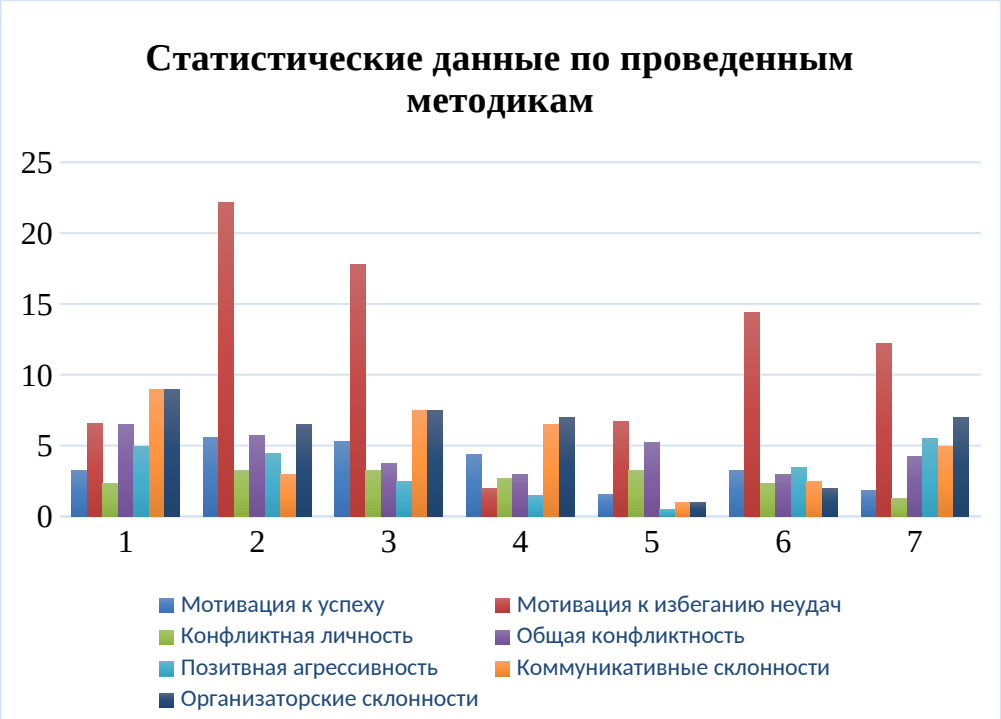

Рисунок 2.5 - Статистические данные по проведенным методикам

Сотрудник №1.

Эмоциональность, тонкое чувствование настроения других людей. Возможность увлечения людей, ведения за собой. Хорошее чувство времени, умение правильного распределения выполнения дел. Вера в существование неограниченных возможностей и способностей человека.

Самолюбие, ранимость, долгая память на обиды. Острое переживание своих неудач и разочарований. Категоричность в суждениях и выводах. Аккуратность, интеллигентность, слежка за своей внешностью. Умение принятия мер для избегания опасности. Его стилем управления предполагается отдача безоговорочных приказов-наставлений. Возникают трудности с финансовыми расчетами. Неусидчивость — это великое бремя, которое угодно нести в этой команде. Человека называют "эмоциональным вовлекателем" и действительно, так как он старается поддерживать в коллективе высокий уровень эмоциональной вовлеченности. Когда неусидчивый человек вместе с другим выполняет необходимые задачи, он привносит в работу страсть, а также энтузиазм, будто горит внутри. Присутствие неусидчивого заряжает других силами, и при этом становится видно, как их энергия удваивается, а то и утраивается.

Сотрудник №2.

Эрудированность, много чтения и размышлений. Тщательность в работе, добросовестность и исполнительность. Правильная оценка степени риска и частые советы, как поступать для избегания неожиданностей и неприятностей. Хорошее чувство логических просчетов в рамках любой системы. Скептичность, помечание всех противоречий и несовершенств окружающего мира. Упрямство и несговорчивость, если присутствует уверенность в своей позиции, которая старательно доказывается с помощью фактов.

Умный и толковый критик. Способен к предвидению много в связи со своей осторожностью. Роль в команде – «отражатель». Им дается лидеру обратную связь, что позволяет осуществить своевременное принятие мер. В связи со своей критикой кажется занудой.

Сотрудник №3.

Лидерский характер (он и есть лидер). Человека характеризует воля, собранность, энергичность. Имеет быструю реакцию, которая сочетается с хорошей выдержкой. Умение управления людьми, способность быстрого принятия кардинальных решений. Гибкий тактик.

Наличие критического склада ума. Активное отстаивание интересов своих и своей группы. Сильная целеустремленность и практичность в делах.

Довольно агрессивен, для него затруднительно ведение ровных, бесконфликтных отношений с окружающими. Самолюбие, в гневе проявляется нетерпимость к чужим промахам и ошибкам. Подчиняются слабые. Самый волевой из имеющихся в команде лидеров. Бывает проявляет жестокость. Роль внутри команды – лидер.

Сотрудник № 4.

Сотрудник номер четыре – личность общительная, эмоциональная. Ему свойственна уникальная способность находить подход к любому члену команды. Он мастерски разбирается в способностях людей, обладает проницательным чувством, которое позволяет ему видеть скрытые

побуждения и недостатки окружающих. Его умение предсказывать поведение других – неоспоримо ценная черта. Кроме того, сотрудник № 4 отличается высокой стрессоустойчивостью. В экстремальных ситуациях он способен мобилизоваться и противостоять трудностям с решительностью.

Тем не менее, этому сотруднику присуща доверчивость, иногда даже до излишеств. Он склонен устанавливать слишком много контактов, перегружая себя. Однако его открытость также делает его уязвимым перед окружающими. Он – противник иерархии и чинопочитания, что может привести к конфликтам с вышестоящими. В своей команде он играет роль «генератора идей», являясь своего рода контрпунктом лидеру.

Еще одним важным качеством сотрудника № 4 является аккуратность и пунктуальность. Он уделяет внимание мелочам и стремится выполнять свои обязанности вовремя. Однако, его несдержанность и порой агрессивность могут иногда приводить к напряженным ситуациям с коллегами.

Все достоинства и недостатки делают сотрудника № 4 уникальной и неоднозначной личностью в команде. Его способности общаться с людьми и предугадывать их поведение делают его ценным активом. Однако, необходимо следить за его доверчивостью и активно работать над управлением своими эмоциями, чтобы извлечь максимальную пользу из его уникальных качеств.

Сотрудник № 5.

Хорошо исследует узкие проблемы и является тщательным исполнителем. Последовательность в делах и решениях, всегда доводится начатое до конца. Любовь к порядку во всем, размеренность, точность и конкретность. Дело ставится выше, чем личные проблемы. Работоспособность, требовательность к себе и другим. Бескомпромиссность в том, что считается важным. Он был лишен той гибкости, которая позволяла бы ему устанавливать гармоничные отношения с окружающими. В его взаимодействиях с людьми недоставало того тонкого чувства, которое открывало бы уникальные способности каждой личности. Стремление к

сохранению устоявшихся убеждений делало его почти непоколебимым в своих взглядах. Он подходил к ситуациям с чересчур официальной строгостью и формальностью.

Страх перед переменами и нестабильностью мешали ему проявить свои истинные качества. Все это делало его участие в коллективе слишком рутинным и лишенным творческой изюминки. Но в то же время, его роль в команде была важна – он выполнял роль систематизатора, упорядочивая хаос и сборные части мозаики проектов.

Сотрудник № 6.

Обладание хорошими дипломатическими и коммерческими способностями. Быстрая ориентация в экстремальных ситуациях. Уверенность в себе, смелость и решительность, всегда знает, чего хочет. В общении вежливость, расположение к доверию, умение создания атмосферы интимности и задушевности. Слежка за внешним видом. Стремление к практической деятельности. В превозмогании ближайших и практических целей, которые сулят реальную пользу, заключается его предпочтительный подход. Тем не менее, часто сталкивается с неорганизованностью и склонностью отвлекаться на мелочи в процессе работы. Его выбор способен колебаться, и он склонен к долгим размышлениям и сомнениям перед принятием решения. Повседневная рутина кажется ему угнетающей, и именно в таких моментах ему особенно хочется вырваться из её объятий.

В коллективе он обретает свою роль лидера, становясь силовым центром. Это несомненно придаёт мне сил и вдохновения для достижения общих целей. Он стремится направить коллектив на путь совместного роста и успешной реализации задуманных проектов. Именно здесь его энергия и решительность проявляются во всей своей красе.

Сотрудник № 7.

В нем царит гармония отношений между людьми. Он стремится к совершенству и развитию. И во всем, что делает, руководствуется принципами справедливости и гуманизма. Отличается проявлением понимания, а также

терпимости к окружающим. Его кредо - принимать людей такими, как они есть, а также прощать слабости и не пытаться изменить других. Отзывчивость и внимательность. Исполнительность, добросовестность и пунктуальность. Попытки ведения здорового образа жизни, исключения вредных привычек. Тяжелое переживание конфликтов и недоразумениях, плохая стрессоустойчивость. Малоинициативность, инертность. Миролюбивость, требовательность (к себе в первую очередь). Роль внутри команды – «гармонизатор». Он несёт ответственность за мир, а также за душевное равновесие непосредственно в самой группе. Чуткость, неагрессивность, способность к пониманию и прощению. Изучив природу и свойства сотрудников отдела, непременно мы можем видеть обстоятельства, которые говорят о благоприятной перспективе и удачной продуктивности их деятельности:

- Единое мировоззрение пронизывает все звенья команды. Внутри нее существует таинственная симбиозная гармония, укрепляющая общие принципы, на которых строится их трудовой путь. Эти общие основы придают соответствующий импульс творчеству и единодушию, заряжая их работу искренностью и преданностью общей цели. Способности, а также роли каждого члена коллектива переплетаются в гармонии, выдержанной в единой тональности. Разнообразие качеств (в профессиональном плане), а также характеров дополняет и одновременно обогащает коллектив, позволяя раскрыть потенциал более эффективно. В данной симфонии любая нота звучит в нужное время и на месте, создавая при этом гармоничное сотрудничество:

- сотрудник № 3 – лидер, тактик;
- сотрудник № 2 – плановик, стратег;
- сотрудник № 1 – эмоциональный центр команды;
- сотрудник № 4 – генератор идей;

- сотрудник № 6 – практик─реализатор;
- сотрудник № 5 – систематизатор;
- сотрудник № 7 – гармонизатор.
- в команде выстроено оптимальное взаимодействие непосредственно между лидером и членами команды.
- проведенные процедуры диагностики позволяют утверждать, что члены команды являются совместимыми, а сама команда жизнеспособной.

Таким образом, объектом исследования является ООО «Первая Спортивная Компания». В марте 2021 года на предприятии ООО «Первая Спортивная Компания» было проведено ряд методик, определяющих оценку эффективности и степени оптимальности структуры управления между сотрудниками отдела проектирования, находящимися в подчинении у начальника отдела проектирования. Было проведено экспериментальное исследование, которое основывалось на получении результатов, проведенных в данном исследовании, полученными в ходе проведения определенных методик, характеризующих социально-психологические условия создания эффективной управленческой команды предприятия в целом. До каждого сотрудника была доведена до сведения информация относительно типов, предлагаемых им тестов, их направленности, и что они будут оценивать.

Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»

Компания "Первая Спортивная Компания" столкнулась с некоторыми проблемами в своей работе. Чтобы успешно справиться с этими проблемами, был составлен специальный план, который поможет им управляться в сложной ситуации. Этот план называется "антикризисной стратегией", в рамках которого цель заключается в обеспечении стабильности и укреплении уже существующих направлений бизнеса. Когда компания становится более стабильной и уверенной в своей работе, её репутация улучшается.Антикризисная стратегия включает разные важные шаги, чтобы достичь своей цели, а также она объединяет долгосрочные и краткосрочные планы работы компании. Основная идея - рассказать о спортивных услугах компании большему числу людей и улучшить её репутацию. Для этого компания будет использовать новые идеи и методы работы. Для реализации стратегии, компания разработала 2 основные части. Первая - это долгосрочная рекламная кампания, — она будет проводиться долгое время (разные способы рекламы привлечения клиентов). Вторая - это одно особое мероприятие для привлечения внимания новых клиентов.

Реализация стратегии будет проходить в 3 этапа. Сначала компания разработает детальный план с конкретными шагами, после чего начнут внедрять его, проводя рекламную кампанию и организуя мероприятие. В конце компания даст оценку результатам, чтобы понять, насколько успешно всё прошло и достигли ли они поставленных целей.

Чтобы быть уверенными в успехе, компания будет использовать сетевой график (рис.3.1), чтобы следить за прогрессом и делать необходимые корректировки, когда что-то изменится. Если всё пойдет хорошо и стратегия

принесет результаты, то "Первая Спортивная Компания" сможет преодолеть различные сложности, укрепить свои позиции на рынке, а также улучшить свою репутацию и привлечь много новых клиентов, что, в свою очередь, приведет к тому, что произойдёт увеличение прибыли компании.

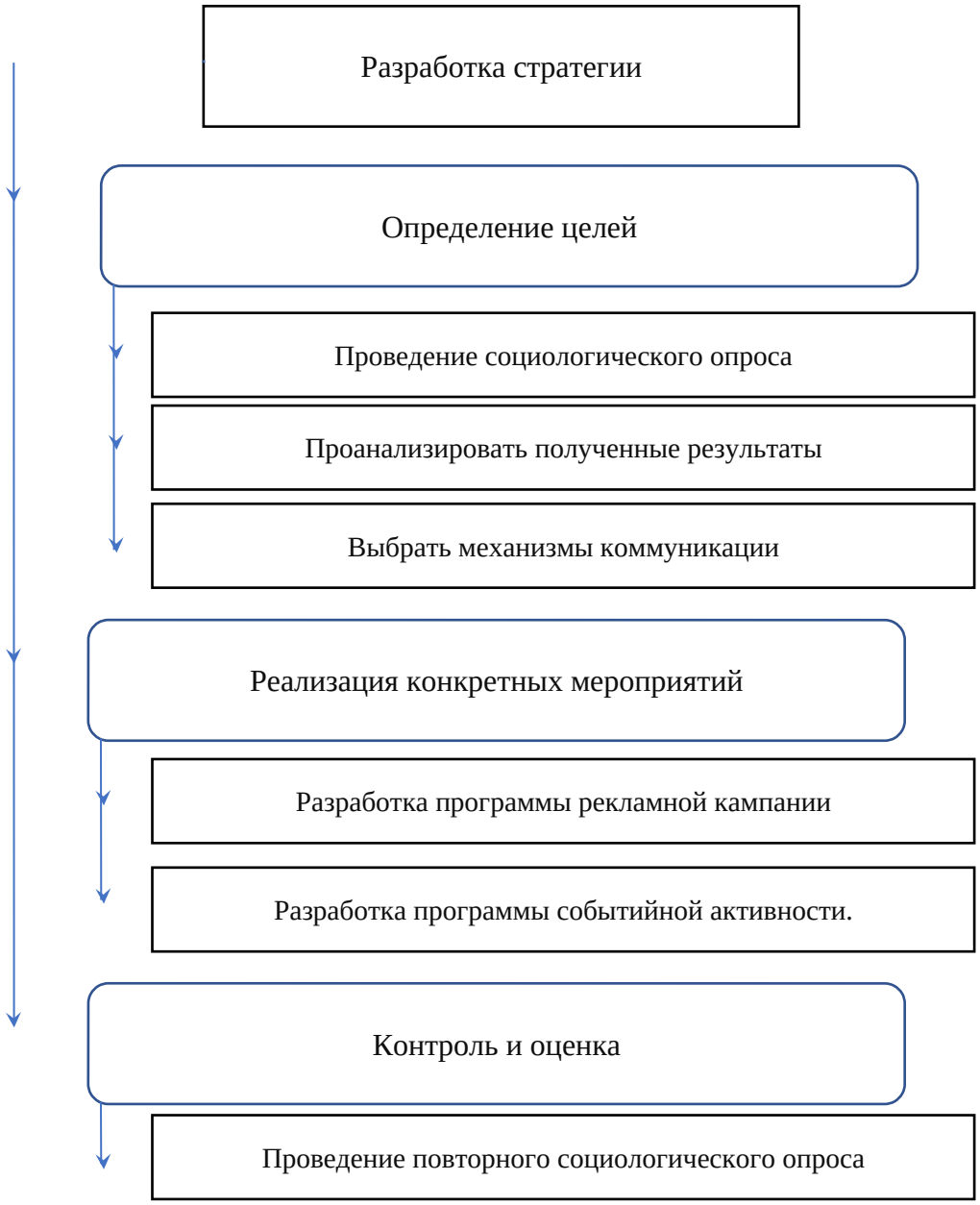

Рисунок 3.1– Сетевой график антикризисной стратегии управления

Сроки, в которые нужно составить программу рекламной кампании: с 1 сентября 2023 года по 30 октября 2023 года. В этот отрезок времени будут входить несколько этапов подготовки: -Проведение социологического исследования для определения целей и задач будущей рекламной кампании,

а также для того, чтобы узнать мнение потенциальной аудитории о компании "Первая Спортивная Компания". - Подготовка к реализации программы, включая разработку сметы, обсуждение с руководством, выбор методов и форм продвижения с исполнителями (ТВ-каналы, FM, прочие средства массовой информации) и подписание необходимых соглашений (договоров) -Разработка видео-ролика для ТВ и рекламного макета для печати в журнале. Период непосредственной реализации рекламной кампании - с 1 ноября 2023 года по 28 ноября 2023 года. В этот отрезок времени будут внедрена ТВ-реклама и размещены сообщения с рекламой в печатных средствах массовой информации и в сети интернет. Заключительный этап - с первого февраля 2024 года по пятнадцатое марта 2024 года. На этом этапе будет выполняться оценка показателя эффективности проведенной на практике стратегии, выявление недостатков и ответственных. Снова будет проведено соцобследование для установления динамики изменений мнения потенциальной аудитории о "Первой Спортивной Компании". Также оценка показателя эффективности будет выполняться посредством экономических показателей.

План календаря с детальным указанием мероприятий рекламной кампании проиллюстрирован в табл.3.1.

Таким образом, подчеркнула, что компания нацелена на то, чтобы, чтобы улучшить репутацию, привлечь больше клиентов. Будут выполнены социсследования, а также составлены рекламные материалы и дана оценка эффективности для достижения целей.

Таблица 3.1

Календарный план рекламной кампании

Этап	Мероприятие в рамках этапа	Время проведения
Подготовка	компания начнет разрабатывать план и проводить опросы с помощью анкет	01.09.2023-15.09.2023

Продолжение таблицы 3.1

Этап	Мероприятие в рамках этапа	Время проведения
	Заключение соглашения с телевизионными программами о размещении рекламы	16.09.2023-30.09.2023
	Ведение переговорного процесса с веб-сайтами, соцсетями	01.10.2023-11.10.2023
	Ведение переговорного процесса с печатными средствами массовой информации	15.10.2023-21.10.2023
	Съемки ролика рекламного характера и его монтаж	22.10.2023-30.10.2023
Этап реализации	Запуск рекламы на ТВ	01.11.2023-10.11.2023
	Размещение рекламы в печатных средствах массовой информации	12.11.2023-24.11.2023
	Установка рекламы в сети Интернет	25.11.2023-28.11.2023
Заключительный	Повторный соцопрос по прежде разработанному опроснику	01.02.2024-25.02.2024
	Анализ информации, которая была получена	26.02.2024-10.03.2024
	Подготовка отчета (итогового)	11.03.2024-15.03.2024

Компания "Первая Спортивная Компания" планирует запустить рекламную кампанию на полгода месяцев — с первого сентября 2023 года и до середины марта 2024 года. Компания желает рассказать о своем предложении наибольшему числу людей, и в связи с этим решила использовать для этого телевидение, потому что наиболее эффективный, но и дорогостоящий способ.

Были выбраны телеканалы, на которых собирается много людей, любящих спорт и их продукцию:

- "ТНТ";
- "СТС";
- "Пятница".

После телевидения, следующим по эффективности методом станут журналы и газеты. Они также решили разместить свою рекламу в двух журналах:

- "Спорт";

- "Спортивная жизнь".

Реклама в этих журналах будет выглядеть как большая страница с рекламным объявлением. Главная цель такого размещения - донести информацию о их предложении до максимально возможного числа людей.

Частота размещения рекламы в этих журналах указана в таблице 3.2, где написано, сколько раз они будут публиковать свою рекламу в каждом из этих журналов.

Таблица 3.2

Периодичность размещения рекламы в журналах

Название	Тираж (тыс.)	Периодичность	Актуальные рубрики
Спорт	5000	ежемесячно	Занятия спортом, услуги
Спортивная жизнь	1263	еженедельно	Физическая культура, спорт

Компания выбрала два журнала для размещения своей рекламы: "Спорт" и "Спортивная жизнь". Компания их выбрала потому, что именно эти журналы публикуются с разной периодичностью.

"Спорт" выходит каждый месяц и его тираж составляет 5 тыс. экземпляров.

"Спортивная жизнь" выходит каждую неделю, а тираж её намного больше - 1 тыс. 263 экземпляров.

Это говорит о том, что рекламу в "Спорте" увидят люди каждый месяц, однако при этом она будет открыта для меньшего количества людей, чем в "Спортивной жизни", выходящей еженедельно.

Такой формат размещения рекламы в журналах является выгодным и эффективным в том плане, что охватывает различные группы читателей. Оба журнала имеют электронную версию, что дает возможность еще большему

числу людей узнать о продукте, который рекламируется. Журналы предлагают электронную подписку, — это удобно для всех читателей и заказчиков рекламы.

3.2 План-график реализации мероприятий по совершенствованию системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания»

Для того, чтобы команда хорошо работала вместе, предлагается провести обучение для персонала (Мероприятие 1). Это поможет улучшить взаимопонимание и поддержку между сотрудниками.

Представьте команду как большую семью, где каждый выполняет свои обязанности. Когда все хорошо понимают друг друга и поддерживают, команда успешно справляется с задачами. Но если возникают недопонимание или конфликты, то работа команды идет не так гладко.

Каждый человек уникален и имеет свою точку зрения. Поэтому каждый может воспринимать рабочую ситуацию по-разному. Обучение поможет наладить взаимоотношения в команде и сделает её более сплоченной.

Этапы реализации обучения сотрудников ООО «Первая Спортивная Компания» представлены на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2. Этапы внедрения и реализации системы обучения сотрудников ООО «Первая Спортивная Компания»

Компания "Первая Спортивная Компания" хочет улучшить отношения непосредственно между своими сотрудниками, чтобы они лучше работали вместе. Для этой цели они решили провести различные тренинги. Вот некоторые из них:

1. "По порядку рассчитайтесь": Сотрудники становятся в линию и постепенно выполняют задания, чтобы лучше узнать друг друга. Например, они могут расположиться по дате рождения или длине волос.

2. "На старт, внимание, марш!": Команды должны быстро и построить определенные фигуры, например, квадрат или треугольник, чтобы показать, что они хорошо работают вместе. Такие тренинги помогают улучшить коммуникацию и сотрудничество в коллективе. Продолжительность четырнадцать минут каждого тренинга.

Проведение тренингов разбито на два блока. В первом блоке делается акцент непосредственно на создание позитивной атмосферы и развитие коммуникационных навыков. Во втором блоке сотрудники решают командные задачи, это помогает укрепить взаимосвязи и повысить дух коллектива. Также, для проведения тренингов нужно достаточное количество инструкторов, чтобы они могли работать с небольшими группами сотрудников. Также планируется обучение для некоторых сотрудников компании, у которых стаж работы не превышает пять лет. Обучение будет длиться один месяц и поможет им развить свои навыки. В общем, эти данные означают, что компания "Первая Спортивная Компания" хочет укрепить сотрудничество и улучшить работу своего коллектива через различные тренинги и обучение.

Таблица 3.3

Задание на проведение тренингов для работников

Описание задание	**Проведение тренингов**
Задачи задания	Задачи: ─ повышение сплоченности работников; ─ улучшение отношений между работниками; ─ повышение производительности труда.
Целевая группа	Работники
Количество работников	Весь состав работников
Частота семинаров	Тренинги сплоченности актуальны для всех работников. 1 раз в месяц в течение года (будет проведено 10 тренингов).
Какая информация должна обязательно быть представлена для реализации проекта	График и расчет стоимости тренингов, программа
Сроки утверждения программы	До десяти дней

Как отражает табл.3.4, весь ход обучения включает пять этапов, предполагается осуществить с первого июля по 31 июля 2023 г.

Таблица 3.4

План─график обучения специалистов в 2023 году

Этапы обучения	Форма обучения	Сроки
1. Знакомство с миссией, а также с поставленными организационными целями и задачами	Наставничество	01─02.07
2. Исследование должностной инструкции	Наставничество	03─04.07
3. Исследование технологии	Дистанционная форма	05─25.07
4. Выполнение открытых занятий	Наставничество, интерактивная форма в аудитории	26─30.07
5. Подведение получившихся итогов	─	31.07

Для выявления сотрудников, подлежащих обучению, повышению качества услуг и профессионализма, предлагается внедрить систему аттестации персонала. Проект аттестации (рис.3) персонала имеет три направления:

1. Разработка системы оценки и нормативной базы.

2. Расчет экономической эффективности проекта.

План обучения сотрудников включает непосредственно следующие этапы:

1. Мероприятия по сокращению показателя текучести кадров через организацию обучения в коллективе.

2. Совершенствование системы аттестации персонала.

3. Разработка программы внутреннего обучения для основного персонала (по производству).

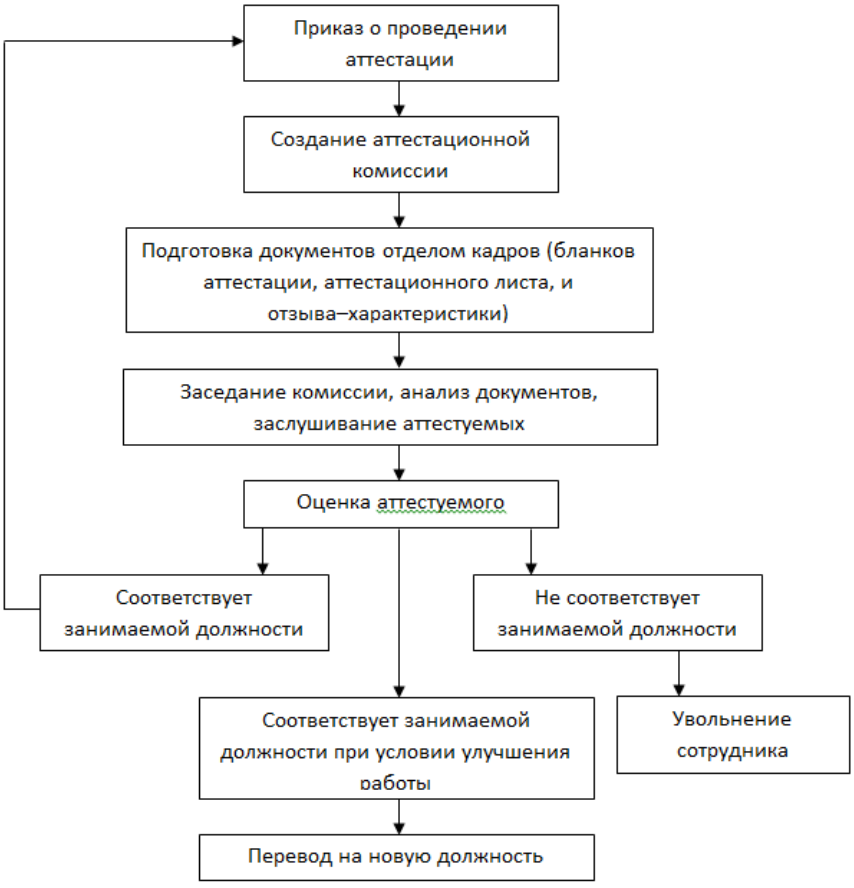

Рисунок 3.3 - Проект проведения аттестации в ООО «Первая Спортивная Компания»

Табл.3.5 иллюстрирует план обучения на 2-е полугодие 2023 г.

Таблица 3.5

План корпоративного обучения основного персонала в ООО «Первая Спортивная Компания» на 2 полугодие 2023 года

Мероприятие	Дата проведения
Тренинг по командообразованию	08.08.2023
Семинар по вопросам хозяйственной деятельности организации	12.09. 2023

Продолжение Табл.5

Мероприятие	Дата проведения
Тренинг по тайм─менеджменту	09.10.2023
Лекция о морально─психологическом климате	14.10. 2023
Тренинг по работе с клиентами	18.11. 2023
Профессиональный мастер─класс	16.12. 2023

После, далим оценку показателю эффективности предложенных мероприятий.

Мероприятие 2 - Внедрение мотивации сотрудников от реализованного проекта.

Когда мы говорим о мотивации персонала свободным временем, то подразумеваем, что мы можем мотивировать сотрудников делать работу более хорошее, предоставляя им дополнительное свободное время. Это время может быть выходными или дополнительным отпуском. Цель - улучшить деятельность всех сотрудников и при этом повысить показатель общей эффективности производства, в связи с тем, что сотрудники будут стараться осуществлять работу более активно и эффективно, понимая при этом, что за хорошие результаты они получат больше свободного времени.

Данный тип мотивации используется в 2-х формах:

1. Общая - когда все сотрудники получают дополнительное свободное время, независимо от того, каких они достали индивидуальных результатов.

2. Эталонная - когда дополнительное свободное время предоставляется лишь тем, кто смог достичь определённых высоких целей или же

результатов.

Важно отметить, что если мы применяем эту мотивацию, это может стать причиной потерь производительности внутри самой организации. Это возможно рз-за того, что мы будем сокращать время работы сотрудников, чтобы предоставить им больше времени (см. табл. 3.6).

Таблица 3.6

Расчет затрат на стимулирование сотрудников ООО «Первая Спортивная Компания» рабочим временем

Показатель	2022 год
1. Численность работающих, в среднем за год, чел.	50
2. Количество часов, которые были отработаны одним сотрудником	1907
3. Продолжительность рабочего дня (в среднем), час	8
4. Трудовая производительность, тыс.руб./год	11595
5. Трудовая производительность, руб./час	6080,23

Организация хочет поощрять своих работников за хорошую работу, предоставляя команде, которая работает особенно хорошо, один дополнительный выходной день каждый месяц. В результате этого, за год, каждый работник потеряет 96 ч. работы, что приведет к убыткам в размере 583 702,08 руб. за год.

Для того чтобы система поощрений функционировала хорошо, важно, чтобы правила предоставления выгод были ясными и понятными для всех сотрудников.

Кроме вышеуказанных мер, компания также предлагает разработать систему бонусов, которые будут выдаваться сотрудникам в зависимости от их работы (см. табл. 3.7).

Таблица 3.7

Разработка бальной системы материалного стимулирования за успешный проект

Вид нематериального стимулирования	Баллы
Оплата за сотовую связь	Свыше 10
Оплата за проезд	Свыше 20
Курсы английского	Свые 30

В компании "Первая Спортивная Компания" сотрудники получают баллы за то, что выполняют свои обязанности и дополнительные задания, которые им предоставляются. Каждую неделю они получают определенное количество баллов за свою работу.

Эти баллы накапливаются каждую неделю, и при этом в конце каждого месяца подсчитывается, сколько именно баллов каждый сотрудник набрал непосредственно за весь месяц. Затем выбирается команда в количестве из 5-и человек, которая набрала самое большое число баллов.

В зависимости от количества набранных баллов каждый сотрудник может получить разные вознаграждения или же бонусы. Чем больше баллов, тем соответственно лучше стимулирование в материальном плане он получит.

3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Проведем экономическое обоснование мероприятий по управлению изменениями в ООО «Первая Спортивная Компания».

Проведение тренингов сплоченности для персонала: компания проведет обучающие занятия для своих сотрудников, с целью улучшения их сотрудничества и сплоченности в коллективе, а также укрепления взаимопонимания и сотрудничества, чтобы сотрудники лучше работали вместе как единая команда.

Компания делает предположение о том, что проведение тренингов сплоченности среди персонала повлияет на рост объема продаж, то есть больше товаров или услуг будут проданы.

Для прогнозирования увеличения продаж используется специальный метод, в данном случае - метод экспертной оценки (табл.3.8), где участвуют опытные сотрудники компании "Первая Спортивная Компания".

На базе среднестатистического значения взят процент роста объема продаж путем объединения различных оценок от экспертов.

В качестве экспертов выступали работники ООО «Первая Спортивная Компания»: для проведения экспертной оценки использовалось мнение и опыт сотрудников данной компании, которые обладают профессиональными знаниями непосредственно в этой области.

Конечный результат после проведения тренингов и анализа мнения экспертов ожидаемый компанией - это увеличение среднего объема продаж на 7% (7+8+7+6)/4. Такое увеличение может привести к росту доходов компании.

Таблица 3.8

Среднестатистический показатель процента роста выручки после внедрения этого мероприятия

Эксперт №1	Эксперт №2	Эксперт №3	Эксперт №4
7	8	7	6

Рассмотрим данные, представленные в таблице 3.9, относящиеся к финансовым результатам деятельности нашей компании, ООО "Первая Спортивная Компания", до и после реализации первого мероприятия.

Табл. 3.9 иллюстрирует информацию о том, как менялись финансовые результаты компании до проведения первого мероприятия и после него.

Важно отметить, что проведение мероприятий, в частности тренингов, будет способствовать тому, что улучшится работа сотрудников, занимающихся продажами товаров и услуг, что позволит им выполнять свои обязанности более эффективно. После реализации мероприятия ожидается значительное увеличение объема продаж на 7%. Для наглядности, давайте произведем вычисления: текущий объем продаж составляет 19,151,00 тыс. рублей, а после увеличения на 7%, он составит 19,151,00 * 1,07 = 20,491,57 тыс. рублей.

Также отметим, что постоянные затраты после того, как будет

реализовано мероприятие, останутся на прежнем значении и не изменятся. Однако переменные затраты будут прямо пропорциональны непосредственно объему продаж. Поэтому, после реализации мероприятия, увеличатся переменные затраты. Как пример, текущие затраты (текущие переменные) достигают 12,613,50 тыс. руб., и после роста объема продаж на 7%, они достигнут следующего значения: 12,613,50 * 1,07 = 13,496,45 тыс. руб.

Расходы на проведение мероприятия составят 194 тыс. рублей, при том условии, что будет проведено всего десять тренингов, каждый стоимостью 19,4 тыс. руб.

Итак, после реализации мероприятия, затраты на продажу будут представлены соответствующей суммой затрат, являющихся переменными (13,496,45 тыс. руб.), постоянными затрат (4,204,5 тыс. руб.) и расходов на выполнение мероприятия (194 тыс. руб.). Всего затраты на продажу достигнут 13,496,45 + 4,204,5 + 194 = 17,894,95 тыс. руб.

Таким образом, отметим, что в результате реализации 1-го мероприятия ожидается значительный рост объема продаж, но при этом важно учитывать такой момент, что затраты на продажу также станут больше по причине расходов на выполнение мероприятия.

Таблица 3.9

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Первая Спортивная Компания» до и после реализации первого мероприятия, тыс. руб.

Виды финансовых показателей	До реализации мероприятия	После реализации мероприятия	Абсол. прирост, +/—	Отн. прирост, %
Объем продаж	19151,00	20491,57	1340,57	7,00
Затраты на продажу	16818,00	17894,95	1076,95	6,40
Прибыль валовая	2333,00	2596,62	263,62	11,30
Издержки обращения	615,00	615,00	0,00	0,00
Прибыль от реализации	1718,00	1981,62	263,62	15,34
Прочие поступления	0,00	0,00	0,00	—
Прочие расходы	0,00	0,00	0,00	—
Сумма прибыли до налогообложения	1718,00	1981,62	263,62	15,34
Сумма налога	257,70	297,24	39,54	15,34

Сумма прибыли чистая	1460,30	1684,38	224,08	15,34

Результаты ожидаемого увеличения выручки, прибыли от продаж и чистой прибыли после проведения данного мероприятия явно выдающиеся и обнадеживающие. По прогнозам, выручка возрастет на устойчивый и значительный уровень в 7%, что безусловно представляет собой заметный рост и может считаться значимым достижением.

Особенно обнадеживает повышение прибыли от продаж, которое оценивается в удивительные 15,34%. Этот рост прибыльности говорит непосредственно о том, что данное мероприятие может оказать весьма благоприятное влияние на финансовые показатели компании.

Также отметим, что чистая прибыль также растёт на 15,34%. Получается, что помимо увеличения выручки и прибыли от продаж, компания также сможет обеспечить себе стабильный рост чистой прибыли.

Для реализации предлагаемых мероприятий по внедрению системы материального стимулирования необходимы финансовые затраты, перечень которых приведен в таблице 3.10.

Таблица 3.10

Финансовые затраты, тыс. руб

Наименование	Стоимость
1. Увеличение общего ФОТ (в год)	679, 20
2.Разработка и внедрение Положения о материальном стимулировании сотрудников	83,59
Общий показатель издержек	762,79

Основные расходы будут связаны с разработкой норм и правил для управления персоналом, что потребует определенных инвестиций.

Таким образом, оценив годовые затраты на мероприятия, приходим к сумме в 762790 руб.

Относительно расходов непосредственно на систему материального стимулирования, предоставленных в табл.3.11, они также будут учтены при анализе непосредственно всех расходов компании «Первая Спортивная Компания».

Таблица 3.11

Затраты на систему материальной мотивации персонала ООО «Первая Спортивная Компания»

Наименование затрат	Затраты, руб.
Передача абонементов в бассейн Стоимость абонемента на 30 дней (на восемь посещений) 5572 руб. Из расчета в течение 12 мес. премировать пятнадцать работников.	83 580
Итого	83 580

Это означает, что на все мероприятия за год будет потрачено 83580 рублей. Кроме того, рассмотрим, сколько денег понадобится на проведение мероприятий по созданию системы вознаграждений (посмотрите в таблицу 3.12).

Таблица 3.12

Затраты на бальную систему стимулирования (в материальном отношении) сотрудников ООО «Первая Спортивная Компания»

Вид материального стимулирования	Затраты, руб.
Проезд(оплаченный)	1200,00
Сотовая связь (оплачена)	500,00
Курсы английского	6300,00

Затраты — деньги, которые нужно потратить. В данном случае, говорится о том, сколько денег нужно для работы одного сотрудника в течение одного месяца. После каждого месяца выберут команду сотрудников, которые работали хорошо, и им дадут дополнительные деньги (материальное стимулирование), если ими был успешно выполнен проект и были достигнуты результаты.

Расчет затрат непосредственно на реализацию стимулирования:

- Если работают 2 сотрудника, каждому из них нужно 500 рублей за месяц.

- Если работают еще 2 сотрудника, каждому из них нужно 1200 рублей за месяц.

- И есть еще 1 сотрудник, который получит 6300 рублей за месяц.

Итого, за месяц нужно 9700 рублей.

За год это будет 116400 рублей.

Выбор того, как именно стимулировать сотрудников, зависит конкретно от ситуации и целей компании, а также от того, что сотрудники хотят получить. Важно также учитывать, сколько денег может потратить компания. Есть и другие способы мотивации, кроме денег, например, предоставление абонементов на спортзалы или бассейны. Благодаря таким мероприятиям сотрудники, которые занимаются продажами, будут работать лучше. Продажи увеличатся, и это приведет к тому, что доходы компании увеличатся.

Доходы и издержки внедрения системы материальной мотивации персонала представлены на рисунке 3.4.

Сотрудники, занятые продажей товаров и услуг, будут эффективнее выполнять свои обязанности благодаря проведению специальных мероприятий. Результатом успешной реализации станет увеличение объема продаж до 19917,04 тыс.руб. (предполагается рост на 4% от текущего уровня - 19151,00 тыс. рублей).

Важно отметить, что размер постоянных затрат останется неизменным, что обеспечит стабильность в бизнесе. Однако переменные затраты возрастут в пропорции к объему продаж, и ожидается, что они составят 13118,04 тыс.руб. (текущий уровень составляет 12613,5 тыс. руб.).

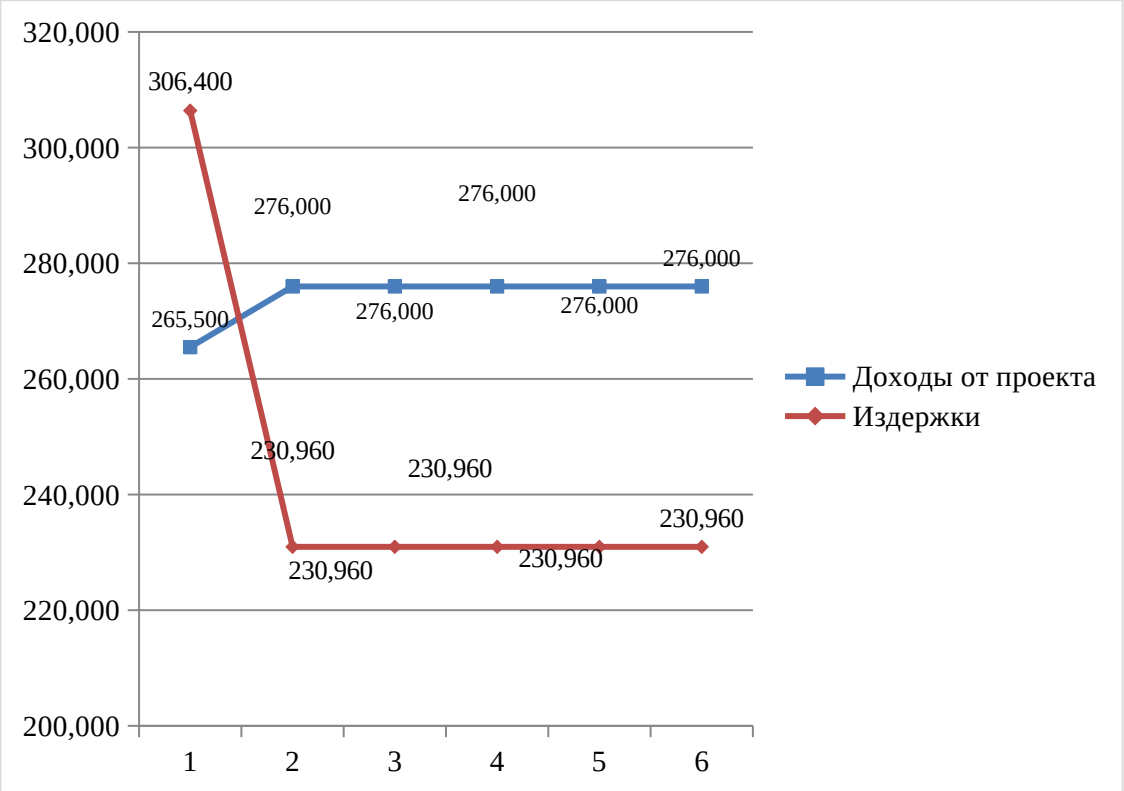

Рисунок 3.4 - Доходы и издержки внедрения системы материальной персонала, руб

Экономические результаты внедрения системы материального персонала представлены ниже (см.рис.3.5).

Для реализации данного мероприятия понадобится вложить 140 тыс.руб. на турпутевку в Таиланд на двоих.

При успешной реализации мероприятия ожидается увеличение затрат на продажу, которые составят 17462,54 тыс. руб.

Таким образом, отметим, что результаты данного мероприятия приведут к следующим позитивным изменениям: выручка станет больше на 4%, прибыль от продаж – на 3,83%, а показатель чистой прибыли увеличится на 7,07%.

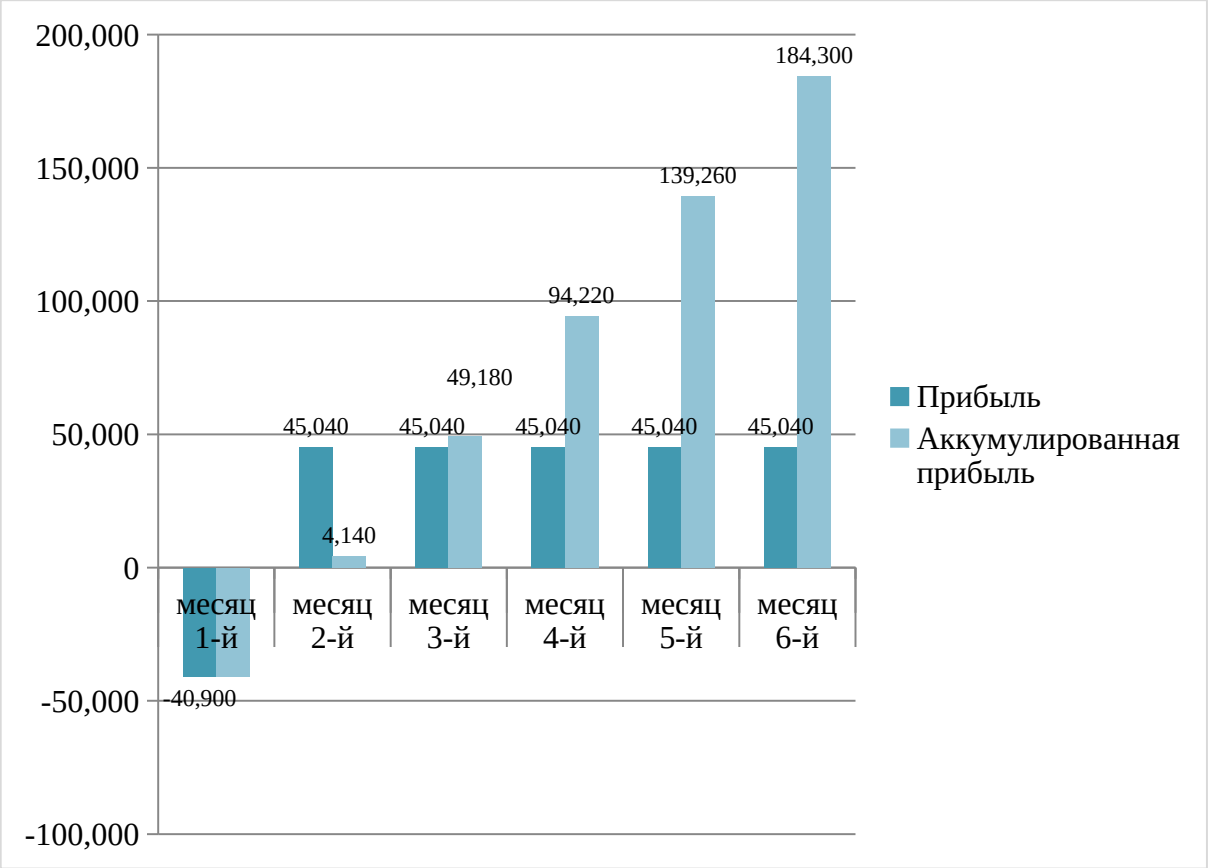

Рисунок 3.5 - Экономические результаты внедрения системы материальной персонала, руб

Анализ финансовой эффективности ООО "Первая Спортивная Компания" является ключевой задачей непосредственно для выявления динамики компании до и после реализации мероприятий. Для этого была подготовлена и представлена табл.3.13, в которой отражены соответствующие финансовые показатели за соответствующие периоды.

Таблица 3.13

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Первая Спортивная Компания» до и после реализации всех мероприятий, тыс. руб.

Виды финансовых показателей	До реализации мероприятия	После реализации мероприятия	Абсол. прирост, +/—	Отн. прирост, %
Объем продаж	19151,00	22215,16	3064,16	16,00
Затраты на продажу	16818,00	18689,49	1871,49	11,13
Прибыль валовая	2333,00	3525,67	1192,67	51,12
Издержки обращения	615,00	615,00	0,00	0,00

Прибыль от реализации	1718,00	2910,67	1192,67	69,42
Прочие поступления	0,00	0,00	0,00	–

Продолжение таблицы 3.13

Виды финансовых показателей	До реализации мероприятия	После реализации мероприятия	Абсол. прирост, +/—	Отн. прирост, %
Прочие расходы	0,00	0,00	0,00	—
Сумма прибыли до налогообложения	1718,00	2910,67	1192,67	69,42
Сумма налога	257,70	436,60	178,90	69,42
Сумма прибыли чистая	1460,30	2474,08	1013,78	69,42

После проведения вышеупомянутых мероприятий, компания ожидает заметный рост выручки в величине 16%, а прибыль от продаж увеличится на 75,24%, а также показатель чистой прибыли вырастет непосредственно на тот же процент.

Проанализировав содержание 3-й главы, можно утверждать, что рекомендованным решением для устранения различных конфликтных обстоятельств в коллективе ООО "Первая Спортивная Компания" станет применение стратегии сотрудничества.Основу данной стратегии будет составлять внедрение демократического стиля руководства.

ООО «Первая Спортивная Компания» нацелилось на улучшение своей системы управления спортивной организацией с целью повышения показателя эффективности и успешности деятельности. В этом контексте были предложены непосредственно конкретные мероприятия, которые привнесут новые изменения положительного характера.

Первое мероприятие – проведение тренингов сплоченности для персонала, направленное на улучшение взаимоотношений непосредственно между сотрудниками и создание более единого и слаженного коллектива. В результате повышения сплоченности непосредственно внутри команды, возможности для совместной работы и взаимной поддержки также вырастят, что поможет снизить возможные конфликты и при этом повысить показатель работоспособности команды.

Второе мероприятие подразумевает внедрение системы мотивации для

работников на базе проведённых выполненных проектов. Здесь важно стимулировать, а также поощрять достижения индивидуального и коллективного характера. Более четкая и справедливая система вознаграждения поощрит инициативность и лучшие результаты, что, в свою очередь, увеличит мотивационный уровень у сотрудников и повысит их вовлеченность в деятельность.

Одновременно с этим, отметим, что компания должна уделить внимание психологической атмосфере внутри коллектива. При создании наиболее комфортной и поддерживающей атмосферы, сотрудники будут более мотивированы к высоким результатам, и при этом они будут довольны своей работой.

В итоге реализации данных мероприятий, ООО «Первая Спортивная Компания» ожидает улучшение показателей: повышение уровня сплоченности коллектива, более гармоничные взаимоотношения, возникающие между сотрудниками и руководством, более сбалансированная и в то же время стимулирующая мотивационная система, что должно положительно сказаться на результатах финансовой системы предприятия и общей успешности компании.

Заключение

Система управления предприятием - это способ, которым руководители организации руководят внутренними делами (люди, продажи, деньги) и внешними делами (клиенты, партнёры, продукты, новшества) для достижения долгосрочных целей. Важными частями такой системы являются: задачи и цели организации; способы работы; люди, которые в ней работают; технологии для улучшения работы.

Все функции спортивной организации должны способствовать достижению целей. Это означает, что определение целей имеет первостепенное значение и является предпосылкой для решения большинства проблем управления.

Формулирование целей спортивной организации необходимо по следующим причинам: персонал должен быть запрограммирован на достижение главной цели спортивной организации; цели служат стандартами, по которым измеряется эффективность трудового коллектива; цели выделяются в качестве главных принципов для организационной эффективности. Они помогают в установлении основы для спортивной организации.

Объектом исследования является ООО «Первая Спортивная Компания».

В марте 2021 года на предприятии ООО «Первая Спортивная Компания» было проведено ряд методик, определяющих оценку эффективности и степени оптимальности структуры управления между сотрудниками отдела проектирования, находящимися в подчинении у начальника отдела проектирования.

Было проведено экспериментальное исследование, которое основывалось на получении результатов, проведенных в данном исследовании, полученными в ходе проведения определенных методик, характеризующих социально-психологические условия создания эффективной управленческой команды предприятия в целом. До каждого

сотрудника была доведена до сведения информация относительно типов, предлагаемых им тестов, их направленности, и что они будут оценивать.

Если посмотреть на сотрудников отдела, то можно сделать несколько выводов о том, насколько они работают вместе хорошо.

Все в команде разделяют общие ценности, роли распределены гармонично, взаимодействие с лидером оптимальное, и диагностические процедуры показывают, что команда хорошо подходит друг другу и при этом способна осуществлять работу вместе.

Чтобы улучшить управление спортивной организацией "Первая Спортивная Компания", было предложено несколько действий: провести тренинги для сотрудников для укрепления их взаимосвязи; ввести мотивационную систему на основе проектов, которые были выполнены.

Когда эти мероприятия будут реализованы, можно ожидать улучшение сплоченности в коллективе, психологической атмосферы, повышение мотивации и удовлетворенности сотрудников, а также улучшение управления трудовыми конфликтами и финансовых результатов всей компании.

Список использованных источников

1. Авраменко Н. С. Понятие проекта и требования, предъявляемые к его разработке // Научный альманах Центрального Черноземья. – 2022. – № 1─3. – С. 71─77.
2. Агапова, А. Д. Приоритетные направления совершенствования управления персоналом в физкультурно-спортивных организациях / А. Д. Агапова // Социокультурные факторы консолидации современного общества. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2023. – С. 14-19.
3. Адизес И. К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные: учебное пособие. – 5─е изд. ─ Москва: Альпина Пабл., 2021. – 198 с.
4. Ащеулов А. В. К вопросу о взаимосвязи управленческого контроля с процессами управления персоналом в спортивных организациях / А. В. Ащеулов, Е. А. Трофименко // Устойчивое развитие: анализ тенденций российской и мировой экономики. – Махачкала: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство АЛЕФ", 2023. – С. 53-57.
5. Ащеулов, А. В. К вопросу о применении HRM-систем в спортивных организациях / А. В. Ащеулов, Е. А. Трофименко // Развитие современной науки и технологий в условиях трансформационных. – Санкт-Петербург: Печатный цех, 2023. – С. 135-139.
6. Вайс Т.А. Экономика предприятия: учебное пособие. – М.: КноРус, 2021. – 480 с.
7. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA. ─ М.: Диалектика, 2019. – 480 с.
8. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2021. — 656 с.
9. Выгодчикова И.Ю. Анализ и диагностика финансового состояния предприятия: учебное пособие. – Москва:Ай Пи Ар Медиа, 2021. – 91 с.

10. Гаврилова В. А. Проблемы управления it–проектами и пути их решения // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2022. – № 1. – С. 304─307.

11. Гапоненко, А.Л. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко; ответственный редактор А. Л. Гапоненко. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 396 с.

12. Груздев, К. Э. Современные тенденции управления организационными изменениями в организациях / К. Э. Груздев // Вестник Московской международной академии. – 2023. – № 1. – С. 188-191.

13. Емельянович А.А. Управление проектами: базовый курс. – Москва, 2019. – 412 с.

14. Ехлаков Ю.П. Управление программными проектами. Стандарты, модели: Учебное пособие. – СПб.: Лань, 2019. – 244 с.

15. Киселев А.А., Трубникова А.А. Проекты и управление проектами: проблемы научной теории и ее влияние на практику работы отечественных организаций // Электронный научный журнал. – 2020. – № 6 (35). – С. 81-85.

16. Кобозева, Е. М. К вопросу о построении и функционировании эффективной системы управления предприятием / Е. М. Кобозева, Д. А. Кузько // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 1(67). – С. 107-112.

17. Коваленко, М.Г. Инновационный целевой подход к совершенствованию системы управления персоналом / М.Г. Коваленко, П.А. Алябьева // Экономические, историко-правовые, социально-философские дискуссии. – Рязань: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Концепция", 2022. – С. 141-143

18. Копылов М. Н. Методы управления рисками при реализации инновационного проекта // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 6. – С. 922-928.

19. Корпачева В.А. Проект и его основные виды и типы // Передовые научные исследования: опыт и актуальные вопросы. – 2019. – № 6. – С. 138-

140.

20. Лебидко В. А. Информационные системы управления проектами и их влияние на успех проекта // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2022. – № 4(91). – С. 84-91.

21. Литау Е.Я. Финансовое управление развивающимися проектами: учебное пособие. – СПб.: Лань, 2019. – 120 с.

22. Лукичева Л. И., Анискин Ю.П., Егорычева Е. В. Менеджмент организации: теория и практика: учебник для бакалавров – 3-е изд.,испр. – («Бакалавр – магистр»). - М.: Омега-Л, 2022. – 488 с.

23. Матыцина, Н. П. Инновации в области управления организацией / Н. П. Матыцина, Н. Я. Гашимов // Символ науки: международный научный журнал. – 2023. – № 5-2. – С. 129-130.

24. Митин, К. Л. Формирование эффективной системы управления спортивной организацией / К. Л. Митин // Вестник Московской международной академии. – 2022. – № 2. – С. 148-150.

25. Особенности системы управления спортивной организацией / Л. А. Гремина, Н. С. Доброродный, Е. Г. Лиманская, А. А. Волошенко // Образование, педагогика и психология в условиях современных вызовов. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «Нацразвитие», 2022. – С. 83-85.

26. Попов Д.И. Понятие и задачи управления проектами // Современные исследования в социально-гуманитарной сфере. - 2020. - №8. - С. 48-50.

27. Пятаев, С. В. Основные концепции в исследовании организации управления / С. В. Пятаев, А. И. Лысенко, Ю. А. Ургалкин // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – № 5(81). – С. 295-299.

28. Разумова, Ю. Е. Совершенствование управленческих решений в сфере управления персоналом физкультурно - спортивных организаций / Ю. Е. Разумова, Н. В. Синельникова, Л. А. Гремина // Теоретические и

практические аспекты развития науки в современном мире. – СПб: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «Нацразвитие», 2023. – С. 58-61.

29. Спортивная индустрия и спортивная деятельность / А. Г. Ростеванов, Н. Е. Копылова, С. И. Бочкарева [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Эдитус", 2023. – 250 с.

30. Суслов Ю. Е. Развитие компетенций организации в управлении проектами // Евразийский юридический журнал. – 2022. – № 5(168). – С. 493─495.

31. Управленческие решения в сфере управления персоналом в физкультурно - спортивной организации / Л. А. Гремина, А. А. Волошенко, Е. Г. Лиманская [и др.] // Образование, педагогика и психология в условиях современных вызовов. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2022. – С. 80-82.

32. Яровов, И. С. Информационное обеспечение управления физкультурными и спортивными организациями / И. С. Яровов // Развитие контрольно-аналитического обеспечения хозяйствующих субъектов. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2023. – С. 217-223.