Содержание

Введение.....3
Глава 1. Теоретико-методологические основы управления спортивной организацией.....5
1.1 Сущность и роль процесса управления организацией.....5
1.2 Система управления организацией: элементы, инструменты и методы 10
1.3 Особенности управления спортивной организацией.....13
Глава 2. Исследование системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания».....20
2.1 Краткая характеристика спортивной организации ООО «Первая Спортивная Компания».....20
2.2 Анализ системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания».....29
2.3 Оценка эффективности управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания».....34
Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания».....47
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания».....47
3.2 План-график реализации мероприятий по совершенствованию системы управления спортивной организацией ООО «Первая Спортивная Компания».....54
3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....62
Заключение.....70
Список использованных источников.....72

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.

Система управления – это механизм, который обеспечивает этот процесс.

Под системой управления предприятием нами будет пониматься система, применяя которую руководство организации координирует и направляет объекты внутренней среды (персонал, маркетинг, финансы) и внешней среды (клиенты, партнёры, продукты, инновации) для достижения организационных целей в долгосрочном периоде [22, с. 87].

Основными составляющими системы управления на предприятии являются:

- миссия;
- бизнес-процессы;
- сотрудники предприятия;
- IT-технологии.

Выделяют следующие составляющие успешного функционирования оптимальной системы управления, о которых должны быть осведомлены руководство и непосредственно собственник предприятия:

1. Формирование главной цели предприятия – миссии. Она должна основываться на фундаментальных принципах организации, являться основным «вектором» действий сотрудников.

2. Грамотное координирование производственных и управленческих функций.

3. Распределение задач между работниками организации, осуществляемое главным управленцем предприятия – менеджером.

4. Установление порядка, обеспечивающего взаимодействие работников внутри предприятия. Как правило, для этих нужд разрабатывается регламент. Данный документ состоит из норм, которые предполагают дисциплинирование сотрудников и установление зоны их ответственности на предприятии.

5. Определение менеджером последовательности выполнения подчинёнными своих функций.

6. Совершенствование существующей или разработка новой производственной технологии. Это позволяет ускорить производственный процесс, улучшить условия труда для персонала, обеспечить стабильность процессов производства, снизить издержки, затрачиваемые на выпуск и реализацию продукции предприятия.

7. Организация системы распределения ресурсами, мотивации работников, реализации продукции. Для активизации деятельности предприятия руководству необходимо создать систему управления и согласовать ее непосредственно с системой производства [14, с. 100].

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

Подсистема методологии управления включает в себя систему научного управления, на которую должны ориентироваться руководители предприятия.

Подсистема процесса управления подразумевает организацию и координацию деятельности субъектов управления путём применения и использования методов управления.

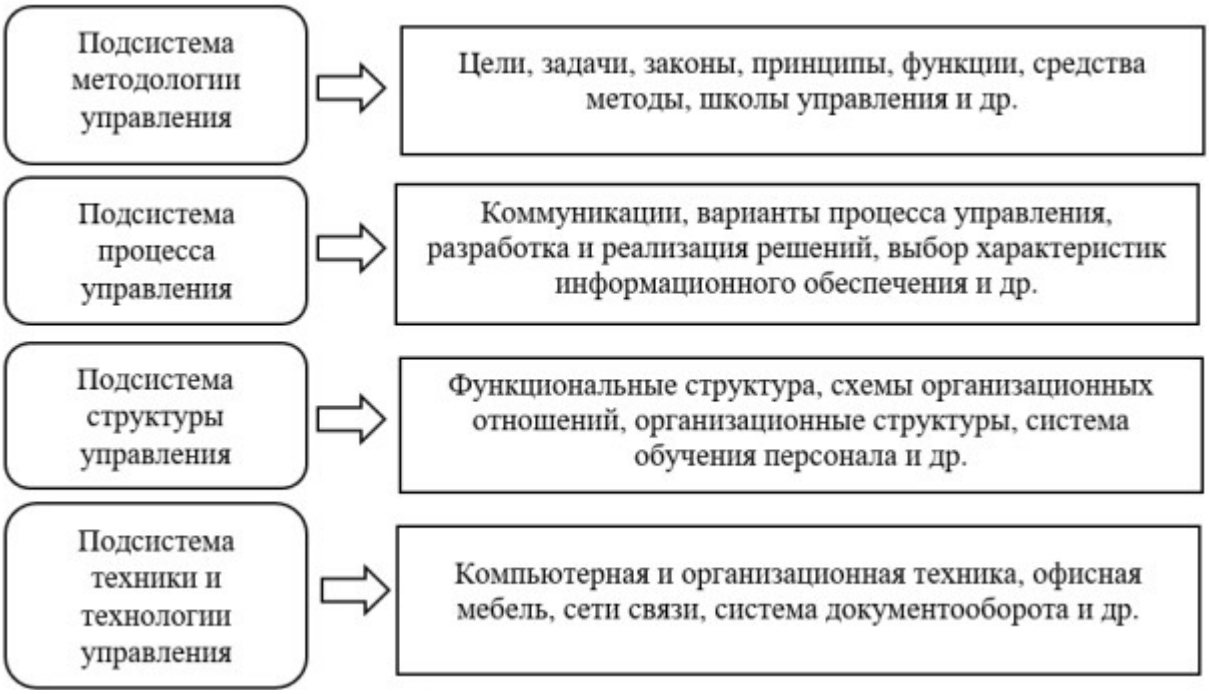


Рисунок 1.1 – Система управления предприятием [15, с. 95]

Подсистема структуры управления представляет собой упорядоченную, иерархическую совокупность взаимосвязанных функциональных подразделений.

Подсистема техники и технологии управления включает в себя процессы по алгоритмизации производственных операций в рамках функций системы управления. При анализе системы управления следует подчеркнуть важность выбора организационной структуры управления предприятием. При её проектировании необходимо учитывать цели и задачи, численность работников, масштабы и сферу деятельности предприятия [6, с. 77].

По мнению многих экспертов, для наиболее производительной работы предприятия нужно создавать как можно меньше уровней управления. Такая структуризация функций позволяет достигать наиболее устойчивых результатов деятельности предприятия.

Создание эффективной системы управления предприятием увеличивает шансы организации на успешное достижение целей при минимуме затраченных ресурсов и времени.

Однако существует и ряд проблем, связанных с построением эффективной системы управления предприятием. Нередко руководство предприятия может построить систему управления, без учета состояния организации на текущий момент [1, с. 96].

Предприятие может находиться как в состоянии формирования и бурного развития, так и на стадии рецессии. При построении качественной системы управления предприятием руководству необходимо тщательно изучить положение организации на текущий момент, чтобы воспользоваться методами и необходимыми инструментами, предназначенными для исправления проблемы и налаживания производства на конкретной фазе жизненного цикла предприятия. Если руководство не будет пренебрегать анализом текущего состояния предприятия, то функционирование системы управления предприятием будет эффективно [20, с. 96].

Следовательно, организации удастся избежать состояние стагнации. Также одной из ведущих проблем является нематериальность системы управления предприятием, которая затрудняет реализацию любого проекта и его оценивание. В результате выполнения проекта остается не конкретный материальный результат (здание, производственная линия, машина), а совокупность элементов, которые выражены в документах и обученном персонале. Такая совокупность элементов создаёт стратегию организации, ориентируясь на которую предприятие успешно и разумно достигает поставленных целей.

К числу немаловажных проблем относится недостаточная компетентность руководителей в процессе разработки системы управления. Нередко в ходе создания и формирования миссии предприятия руководство ориентируется только на вновь заданные, а не изначально поставленные цели.

Оптимизируя производственные процессы, внося изменения в организационную структуру предприятия, руководитель меняет информационную систему организации. Принятие динамично меняющихся

решений и их реализация служит фактором влияния на изменения требований к системе управления организацией. Они же, в свою очередь, порождают внутриорганизационные изменения, существенно влияют на бюджет проектов, их содержание и сроки, что приводит к нестабильности системы управления.

Таким образом, на практике зачастую разработка системы управления организацией носит бессистемный характер, а документация системы управления предприятием, по большей части, не соответствует настоящему положению дел в организации и не является актуальной.

Эффективное функционирование системы управления предприятием предполагает обеспечение сотрудников необходимыми ресурсами. Управление ресурсами на предприятии осуществляется в процессе их планирования, регулирования и контроля (рисунок 1.2).

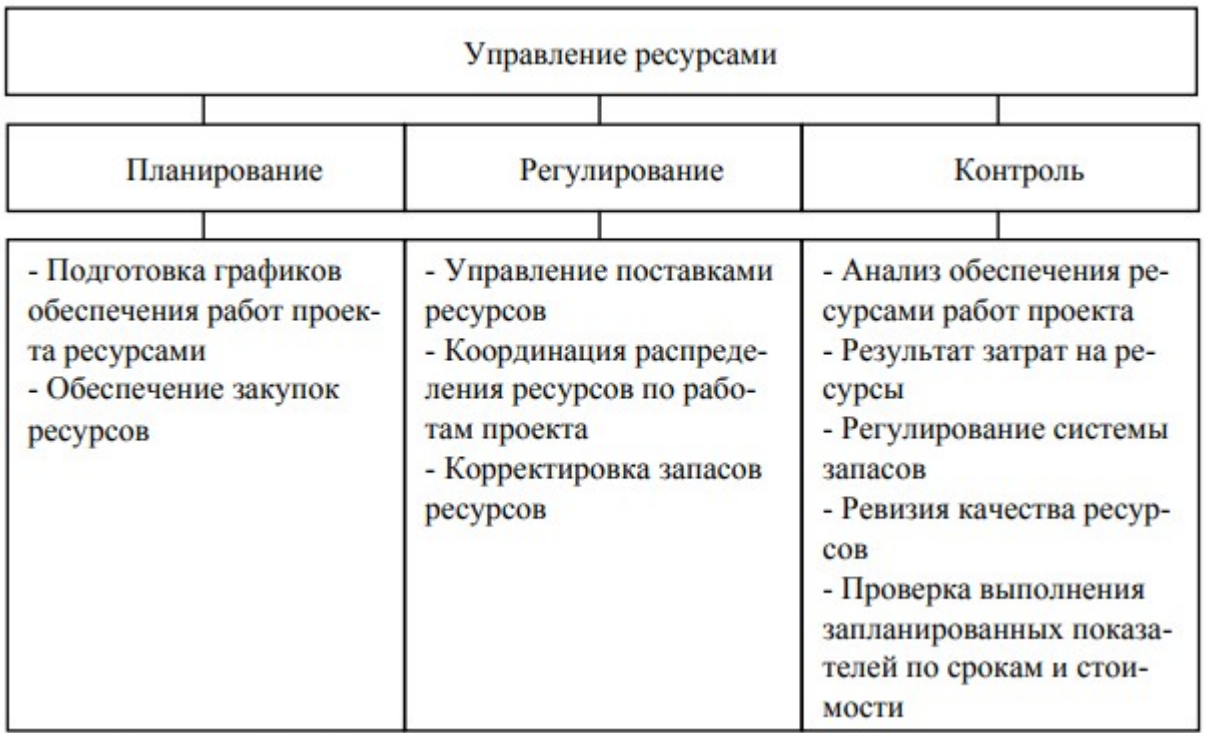


Рисунок 1.2 – Система управления ресурсами на предприятии [27, с. 96]

Руководство предприятия определяет, какие ресурсы необходимы сотрудникам и организации в целом для реализации заданного проекта. В качестве ресурсов могут выступать как денежные средства, производственные машины, сооружения, так и труд персонала, компьютерное обеспечение. Именно снабжение соответствующим оборудованием, техникой и другими необходимыми составляющими способствует реализации принятых руководством решений и достижению организационных целей [8, с. 55].

Следовательно, основой в решении различных проблем предприятий является организационный механизм функционирования. В современных рыночных условиях систему управления предприятия необходимо регулярно модернизировать, так как именно модернизация способствует интегрированию всех типов ресурсов для максимизации достижения организационных целей.

На сегодняшний день изменения внешней среды, нестабильная геополитическая обстановка в мире негативно сказываются на состоянии каждого предприятия. Однако ключевой проблемой является не только общий спад производства, но и неэффективная организация системы управления предприятием [25, с. 96].

Актуальной задачей остаётся систематическое совершенствование системы управления, основанное на комплексном подходе, что позволит добиться высоких результатов в бизнесе.

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.

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.

Под системой управления предприятием понимается система, применяя которую руководство организации координирует и направляет объекты внутренней среды (персонал, маркетинг, финансы) и внешней среды (клиенты, партнёры, продукты, инновации) для достижения организационных целей в долгосрочном периоде. Основными составляющими системы управления на предприятии являются: миссия; бизнес-процессы; сотрудники предприятия; IT-технологии.

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.

Далее представлен PEST – анализ ООО «Первая Спортивная Компания» (см. таблицу 2.1.).

Таблица 2.1

Группы факторов для PEST – анализа ООО «Первая Спортивная Компания»

Политические факторы	Экономические факторы
- изменение законодательства в области налогообложения и лицензирования; - государственный контроль за деятельностью бизнеса.	- уровень инфляции; - покупательная способность; - колебания курса доллара и евро.
Социо–культурные факторы	Технологические факторы
-общественные ценности; - демографические факторы; - уровень индивидуального дохода.	- нововведения; - инновации в области спорта; - ужесточение допинг-контроля.

Далее таблица 2.2. содержит оценку факторов, оказывающих влияние на деятельность ООО «Первая Спортивная Компания».

Таблица 2.2

Оценка факторов, оказывающих влияние на деятельность ООО «Первая Спортивная Компания»

№	Факторы	Вес	Балл
Политические факторы			
1	изменение законодательства в области налогообложения и лицензирования	5	-1
2	государственный контроль за деятельностью бизнеса	6	-2
			-17
Экономические факторы			
3	уровень инфляции	8	-2
4	покупательная способность	7	-1
5	колебания курса доллара и евро	5	-1
			-28
Социо–культурные факторы			
6	общественные ценности	4	+1
7	демографические факторы	5	-1

Продолжение таблицы 2.2.

№	Факторы	Вес	Балл
8	уровень индивидуального дохода	6	+1
			+5
Технологические факторы			
10	нововведения	1	+1
11	инновации в области спорта	5	+2
12	ужесточение допинг-контроля	3	+2
			+17

Таким образом, данные PEST-анализа показывают, что наибольшее положительное влияние на деятельность ООО «Первая Спортивная Компания» оказывают технологические факторы, а именно: инновации в области спорта, а так же достижения в области ужесточения допинг-контроля.

Наибольшее отрицательное влияние на деятельность ООО «Первая Спортивная Компания» оказывают экономические факторы, а именно уровень инфляции, покупательная способность потенциальных клиентов, а так же колебания курса доллара и евро – как результат экономического кризиса.

SWOT-анализ является одним из инструментов аналитического этапа коммуникационной кампании, позволяющим собрать информацию о компании, оценить её слабые и сильные стороны, а также выявить угрозы и возможности для организации во внешней среде.

С помощью этой методики удастся выделить проблемную ситуацию и так называемый «разрыв» между нынешним и желаемым состоянием ООО «Первая Спортивная Компания» на рынке, а также сформировать новую стратегию повышения статуса организации.

SWOT-анализ ООО «Первая Спортивная Компания» представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

SWOT-анализ ООО «Первая Спортивная Компания»

S - Сильные стороны	W - Слабые стороны
1. Высокое качество оказываемых услуг. 2. Широкий сопутствующих услуг. 3. Организаторы – специалисты со стажем работы от 5 лет. 4. Не превышающие средний уровень цены на подобные услуги. 5. Удобное месторасположение. 6. Опыт работы с корпоративными клиентами.	1. Отсутствие эффективной системы управления маркетингом, т.к. в штате нет профильного специалиста. 2. Отсутствие эффективной системы управления процессом организации мероприятии, отсутствие в штате event-менеджера.
O - Возможности	T - Угрозы
1. Стабильный спрос со стороны детской аудитории. 2. Сохраняются традиции у россиян к популяризации спорта и здорового образа жизни.	1. Высокая конкуренция. 2. Повышение курса валют – повышение цен на базы размещения, тренировочный инвентарь.

В комплексе слабых сторон и возможных угроз главным является то, что ООО «Первая Спортивная Компания» не имеет активного маркетингового продвижения и то, что усиливает негативное воздействие конкурентов. В таком случае, целевая аудитория будет автоматически выбирать более известную компанию, чье название на слуху, и ООО «Первая Спортивная Компания», в виду отсутствия систематизированной программы по продвижению и единого фирменного стиля, упустят большое количество клиентов. Решением данной проблемы должна стать разработка и преобразование сайта, социальных сетей, увеличение активности в Интернете и создание рекламных материалов.

Иными словами, создание полноценного комплекса по продвижению. Тогда, в виду преимуществ в цене и качестве товара, компания сможет спокойно конкурировать с другими организациями и не терять при этом клиентов.

Цикличность спроса – это угроза, которую фактически невозможно решить и предугадать, однако последствия от неё можно сгладить и создать

дополнительную стимуляцию к покупкам у потребителей. Например, можно чаще вводить акции со скидками на участие в турнирах, расширять ассортимент за счет включения дополнительных видов тренировок, проведения тренингов и консультаций. Это вполне возможно ввиду того, что сильной стороной компании является высококвалифицированный штат организаторов. SWOT-анализ позволил выявить сильные стороны компании, с помощью которых ООО «Первая Спортивная Компания» может занять устойчивые позиции на рынке Москвы, а также слабые стороны компании, препятствующие эффективному продвижению и развитию компании.

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 2.4.).

Таблица 2.4

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 2.1.

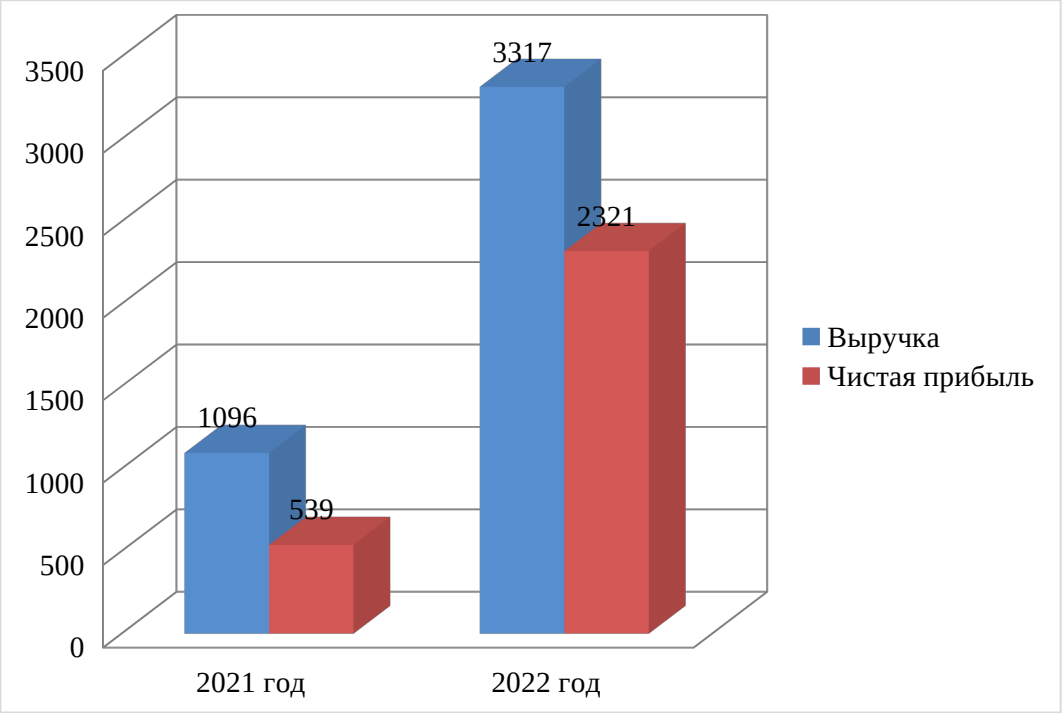


Рисунок 2.1. – Динамика финансовых результатов ООО «Первая Спортивная Компания», тыс. руб

Данные таблицы 2.4. показывают, что по результатам 2022 года было проведено 46 турниров, что на 28 турниров больше, чем по итогам 2021 года. Как показывают рисунок 2.1., 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 2.5– 2.9.

Таблица 2.5

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 2.6.

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 2.7.

Таблица 2.7

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.

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.

Динамика изменения среднесписочной численности персонала ООО «Первая Спортивная Компания» по стажу работы представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8

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

Показатели движения персонала ООО «Первая Спортивная Компания» представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

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 2.9 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 2.10.

Таблица 2.10

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

Таким образом, за анализируемый период произошли следующие изменения:

– годовая выработка снизилась с 394,34 до 383,02 тыс. руб. в связи с

ростом численности персонала;

– дневная выработка снизилась с 1,88 до 1,63 тыс. руб. по причине снижения годовой выработки и роста количества рабочих дней;

– часовая выработка снизилась с 0,25 до 0,21 тыс. руб. в связи со снижением дневной выработки;

– трудоемкость в человеко-днях выросла с 0,53 до 0,61 по причине снижения дневной выработки;

– трудоемкость в человеко–часах увеличилась с 4,05 до 4,66 чел.- час.

Таким образом, в целом эффективность использования трудовых ресурсов при проектирование новых проектов киберспорта предприятия снизилась. 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.

Соревнования проводятся на объектах спорта, включенных во Всероссийский реестр объектов спорта, в соответствии с пунктом 5 статьи 37.1. Федерального закона от 4 декабря 2007 года № 329-ФЗ «О физической

культуре и спорте в Российской Федерации», отвечающих требованиям соответствующих нормативных правовых актов, действующих на территории Российской Федерации по вопросам обеспечении общественного порядка и безопасности участников и зрителей, а также отвечающие требованиям правил по виду спорта «футбол».

Оказание скорой медицинской помощи осуществляется в соответствии с приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации № 613н от 09.08.2010 г. «Об утверждении порядка оказания медицинской помощи при проведении физкультурных и спортивных мероприятий».

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 2.11).

Таблица 2.11

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.

Места команд в соревнованиях (в группах) определялись по наибольшему количеству набранных очков во всех встречах со всеми соперниками:

- за победу - 3 очка;
- за ничью - 1 очко;
- за поражение очки не насчитываются.

В случае одинакового количества очков у двух и более команд, первое (второе и др.) места определялись:

- по большему количеству очков набранных в играх между собой в рамках личных встреч;
- по лучшей разнице забитых и пропущенных мячей.
- по количеству побед во всех встречах;
- по лучшей разнице забитых и пропущенных мячей во всех встречах;
- по большему количеству забитых мячей во всех встречах;
- по наименьшему количеству нарушений (удаление – 2 очка, предупреждение – 1 очко).

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 формировании управленческой команды сотрудникам предъявлялись следующие требования.

Первая группа требуемых навыков является навыками системного мышления и владения ситуационным анализом. Эти навыки необходимы для того, чтобы анализировать, планировать свою деятельность в рамках условий ограниченной определенности и постоянных перемен факторов внешнего воздействия.

В этом отношении целесообразна оценка таких способностей кандидатов, как:

- выделение из разнообразных источников полезной информации по таким категориям, как сравнительные данные, технологии, методы, рыночная конъюнктура, потенциальные конкуренты и т. п.;
- системный анализ имеющейся информации с целью формировать определенные прогнозы, стратегии действий, вырабатывать новые направлений деятельности;
- оценивать риски возможных действий, производить объективный анализ всех «за» и «против» по различным сценариям развития событий.

Вторая группа требуемых навыков – коммуникативные данные кандидатов.

По этой группе требований обычно происходит оценка способностей кандидатов:

- создание атмосферы доверия, оценки идей, выдвигаемых другими, вовлечение коллектива в активную работу, разделение всех задач между каждым участником коллектива;
- формирование и внедрение мотивационных стимулирующих элементов для сотрудников, обеспечение их ресурсами, обратной связью, проведение обучения и тренингов, которые необходимы для их личностного и профессионального роста;
- ясная и убедительная аргументация, и поиск своих недостатков в своих предложениях и предложениях других, которые направлены на то, чтобы найти рациональный путь достижения конечного результата.

Третья группа необходимых навыков – лидерские способности

кандидатов.

Обладают такими качествами, как:

- уверенностью, умением четкого определения наиболее рационального варианта действий, убедительного представления данного варианта коллегам и «заражение» их уверенностью в успехе выбранного пути,
- умение налаживания партнерских взаимоотношений даже с теми службами и партнерами, которые по традиции характеризуются натянутыми или даже конфликтными отношениями,
- нацеленностью на действие и результат, способностью брать не себя ответственность за процессы реализации поставленных целей, путем преодоления внешних трудностей и бюрократических барьеров.

Для проведения анализа социально-психологических условий сотрудников отдела проектирования были присвоены индивидуальные коды (таблица 2.12).

Таблица 2.12

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 (коммуникативных и организаторских склонностей).

Цель обработки результатов – получить индекс коммуникативных и организаторских склонностей.

Результаты данной методики приведено в таблице 2.13.

По результатам методики высокими коммуникативными склонностями отличаются сотрудники под номерами 1 и 3, так же результаты данной

методики показали высокие организаторские склонности у сотрудников под номерами 1 и 3.

Таблица 2.13

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 «Конфликтная личность», позволяющая оценить степень конфликтности или тактичности человека. Результаты данной методики приведено в таблице 2.14.

Таблица 2.14

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

Конфликтными личностями оказались сотрудники под номерами 1 и 6. Такие люди настойчиво отстаивают свое мнение, невзирая на то, какое это влияние окажет на личные или служебные отношения. За это их уважают.

Сумма баллов по шкалам показала, что самый высокий уровень позитивной агрессивности имеется у сотрудников под номерами 1 и 2. 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». Авторы К. П. Ильин и П. А. Ковалев. Методика предназначена для того, чтобы выявить наличие склонностей субъекта к конфликтности и агрессивности. Результаты данной методики приведено в таблице 2.15.

Таблица 2.15

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. Методика предназначена для диагностики мотивационной направленности личности на достижение успеха. Результаты данной методики приведено в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Распределение результатов по методике № 4 и № 5

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

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							

Высоким уровнем мотивации к достижению успеха отличаются сотрудники под номерами 2 и 3, очень высокий уровень к избеганию неудач показали сотрудник под номерами 2 и 4.

Тест И. Вейсбанда, доработанный Ю. Ивановым, который используется для того, чтобы определить тип личности и позволяет осуществить определение уровня совместимости кандидатов в команду. Результаты данной методики приведено в таблице 2.17.

Таблица 2.17

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 2.18.

Методика «Психогеометрический тест». Психогеометрия как система сложилась в США, ее автор Стюзен Деллингер – специалист по социально─психологической подготовке управленческих кадров. Результаты данной методики приведено в таблице 2.19.

Таблица 2.18

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 2.19

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

Наиболее явно лидерские качества проявлены у сотрудника № 3.

Все результаты исследования были преобразованы в процентном соотношении и сведены в одну общую таблицу (таблица 2.20), где можно наглядно проследить пригодность каждого из сотрудников для работы в команде:

Таблица 2.20

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 2.20, можно составить такую схему, как показано на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 Статистические данные по проведенным методикам

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.

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. Роль в команде – «эмоциональный вовлекатель», эмоционально вовлеченным коллективом выполняется работа с энтузиазмом, силы у людей удваиваются и утраиваются.

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, сочетающуюся 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 те, кто слабее его. Является самым волевым из всех лидеров. Бывает жестоким. Роль в команде – лидер.

Сотрудник № 4.

Общительность и эмоциональность. Способность поиска подхода к любому человеку в команде. Разбирается в способностях людей. Хорошее чувство их скрытых побуждений и недостатков, способность предсказания поведения окружающих. Стрессоустойчивость, в экстремальных ситуациях мобилизация, возможность дать решительный отпор. Доверчивость, перегруз себя лишними контактами. Противник иерархии и чинопочитания. Аккуратность, пунктуальность. Проявляется несдержанность, порой агрессивность. Чрезмерное доверие окружающим, чем активно начинают злоупотреблять. Роль в команде – «генератор идей» является своеобразным противовес лидеру команды.

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. Недостаточная гибкость в отношениях с людьми, плохой учет их индивидуальных способностей. Скрытность, страх перемен и нестабильности. Его практически невозможно заставить изменить свои убеждения. Чрезмерная заформализованность. Роль в команде – систематизатор.

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. Предпочтение ближайших конкретных целей, приносящих реальную пользу. Отсутствие организованности, склонность отвлекаться в работе на несущественные детали. Склонность к колебаниям в выборе, долгие размышления, сомнения. Угнетает повседневная рутина. Роль в команде – лидер, силовой центр коллектива.

Сотрудник № 7.

Хорошие взаимоотношения между людьми. Постоянное стремление к самоусовершенствованию. Во всем старается следить за принципы справедливости и гуманизма. Проявление понимания, терпимости. Принятие людей такими, какие они есть, прощение слабости и отсутствие попыток переделать других. Отзывчивость и внимательность. Исполнительность, добросовестность и пунктуальность. Попытки ведения здорового образа жизни, исключения вредных привычек. Тяжелое переживание конфликтов и недоразумениий, плохая стрессоустойчивость. Малоинициативность, инертность. Миролюбивость, требовательность (к себе в первую очередь). Роль в команде – «гармонизатор». Он отвечает за мир и душевное спокойствие в группе. Чуткость, неагрессивность, способность к пониманию и прощению.

Анализируя характеристики сотрудников отдела, можно сделать следующие выводы о жизнеспособности и эффективности ее работы:

– все члены команды разделяют общие основополагающие ценности.

– распределение ролей гармонично соответствует личным и профессиональным характеристикам ее членов.

- 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 оптимально выстроено взаимодействие между лидером и членами команды.
- проведенные диагностические процедуры позволяют предположить, что члены команды совместимы и команда жизнеспособна.

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.

Анализируя характеристики сотрудников отдела, можно сделать следующие выводы о жизнеспособности и эффективности ее работы: все члены команды разделяют общие основополагающие ценности; распределение ролей гармонично соответствует личным и профессиональным характеристикам ее членов; в команде оптимально выстроено взаимодействие между лидером и членами команды; проведенные диагностические процедуры позволяют предположить, что члены команды совместимы и команда жизнеспособна.

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»

Диагностика предприятия ООО «Первая Спортивная Компания» показала, что существующей структурой управления нетрадиционными проектами в достаточной мере характеризуется ряд недостатков, представленных составляющими ее параметрами. Организация является сложным механизмом взаимосвязанных элементов, которые, как показало исследование, имеют традиционные функции для достижения результата. Учитывая все факторы воздействия, можно сказать, что существующий правленческий аппарат не обеспечивает устойчивого развития предприятия ООО «Первая Спортивная Компания». Поэтому в организации необходимо организационные формы управления совершенствовать и направлять на решение возникающих проблем, а также на осуществление стабильных функций управления.

Перед компанией ООО «Первая Спортивная Компания» стоит непростая цель – создать технологию формирования команд, ориентированную на качество и индивидуальный подход, позволяющую:

- увеличить эффективность трудового процесса;
- уменьшить расходы на подбор и найм персонала;
- дать оценку предстоящей результативности сотрудника;
- снизить текучесть кадров за счет качественного выбора сотрудников в команду.

В результате этого необходимо сформировать и разработать систему организации процесса подбора и расстановки персонала в команду компании, которая бы сделала механизм подбора и оценки кандидатов в команду

упорядоченным и объективным с учетом всех ключевых особенностей специфики деятельности компании.

В связи с этим можно предложить следующие рекомендации по формированию команды.

Для начала определим принципы подбора кандидатов в команду:

– поиск не идеальных кандидатов, а более подходящих для вакантной должности;

– обеспечение соответствия индивидуальных качеств, претендента условиям должности, описанным в заявке на подбор персонала;

– при выборе претендентов преимущество отдается многообещающим сотрудникам, а не своим личным предпочтениям.

Далее на основе данных принципов разработаем и внедрим в практику процедуру поиска и подбора персонала, которая исключит удорожание процедуры и в то же время гарантирует результативность используемых технологий.

Первоначально, на первом этапе определим информационную базу деятельности по подбору кандидатов в команду. Она должна включать несколько направлений, которые реализуются экспертами в области подбора кадров*:*

– наблюдение за внутренним рынком труда;

– кадровое планирование;

– ведение базы внешних и внутренних кандидатов;

– формирование профессиональных внутрикорпоративных стандартов при помощи метода «метапрограмм».

В результате можно предложить следующие рекомендации по формированию системы организации процесса командообразования ООО «Первая Спортивная Компания»:

– проведение отбора кандидатов в несколько этапов, за каждым из которых будут закреплены свои методики;

– фиксирование данных о кандидатах, полученных на первых этапах собеседования, путем внесения данных внешних и внутренних кандидатов в базу данных компании;

– разработка и внедрение профессионального внутрикорпоративного стандарта специалиста (ПВС), при помощи методики «метапрограмм». Внедрение ПВС позволит увеличить результативность выбора персонала, поможет в решении вопросов оптимальной расстановки кадров и целевом формирование персонала, а также поспособствует формированию четкой системы и алгоритму подбора и оценки, приема и расстановки персонала;

– процесс организации системы подбора и расстановки персонала должен регламентироваться специальным внутренним положением предприятия, где бы фиксировались: особенности профессиональной деятельности персонала, функциональные обязанности, положения должностной инструкции, критерии отбора и ступени принятия решения, повышение профессионального уровня.

Составление профессиональных внутрикорпоративных стандартов в комплексе при правильном сочетании с другими методами оценки персонала является главным элементом технологического процесса побора и расстановки кадрового состава на предприятии.

Саму работу по составлению и формированию ПВС также необходимо проводить в несколько этапов:

– с целью отображения критериев оценки компетентности претендента, необходимо выделять нескольких характеристик (таки как профессиональные знания, умения, мастерство и навыки). Для определения наиболее значимых компетенций, рекомендуется привлечение к этой работе самих руководителей будущих сотрудников, в соответствии с которыми будут составлять модель компетенций. Для того, чтобы сравнить компетенции рекомендовано использование метода сравнения и шкалирования, причем уделять внимание, в-первую очередь, тем

компетенциям, которые применяют наиболее часто и которыми оказывается наибольшее влияние на успешный результат работы сотрудника;

– разработка формы ПВС. После того как нами будет определен ряд наиболее значимых компетенций, то нам необходимо описание каждой компетенции и составление шкалы оценки. Это этап является очень важным, так как учитывая четкость и конкретность формулировок, которые описаны в шкале, будет производиться оценка потенциального кандидата, и принятие кадровых решений.

Сначала для специалистов по подбору персонала, необходимо определение количества уровней развития компетенций. Рекомендуется делать не более 5-6 уровней. Далее подробным образом описывается поведение сотрудника, которое характерно для каждого уровня. Желательно наличие не менее 7 индикаторов, при этом каждая формулировка должна обладать максимальной конкретностью и измеримость.

Также, необходимо наличие чёткой качественной разницы между каждым из уровней каждой компетенции.

Переход на новый уровень компетенции должен значит внесение качественных изменений в работе.

Таким образом, требования к заявленным качествам, предъявляемым организацией к своим работникам, представлены в виде процессного отражения этих свойств и оформлены в виде матрицы.

Общий вид формы ПВС представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Пример матрицы компетенций профессиональных внутрикорпоративных стандартов

Должность	Компетенция/целевой уровень						
	Межличностное понимание	Инициативность	и уверенность в себе	Развитие других	Командная работа	Воздействие	Ответственность,
1	2	3	4	5	6	7	8
Руководитель проекта	4	4	4	4	5	4	4

1	2	3	4	5	6	7	8
Менеджер по внедрению	4	5	4	4	5	5	4
Менеджер по маркетинговым исследованиям	5	5	4	5	5	4	5
Менеджер по коммуникациям	4	2	1	3	4	2	4

Применять данную матрицу компетенций нужно при подборе и оценке персонала, но необходим чет того, что данную матрицу необходимо согласовать с руководителями подразделения, только такое комплексное использование позволит получать все блага от использования данной матрицы компетенций:

– после составления матриц компетенции и предварительного отбора кандидатов при помощи первого предварительного собеседования и сопоставления компетенций потенциального кандидата с компетенциями компании переходим к следующему этапу оценки кандидатов – к методу «метапрограмм», который основан на составлении и анализе метапрограммного портрета человека;

– этот способ позволяет обнаружить более принципиальные характеристики мышления человека, что позволяет выявить тот факт, насколько успешно человек будет справляться с той или иной работой в разных сферах деятельности. Под метапрограммами понимаются привычные для человека процессы мышления, которыми он пользуется для обработки и восприятия получаемой информации как следствие имеет возможность принимать то, или иное решения. В итоге, выводы о претенденте в команду делаются на основе того какие методы выбрал потенциальный претендент.

В самом начале нужно составить метапрограммный портрет, который наиболее точно опишет характеристики и особенности вакантной должности. В каждом отдельном случае нужно учитывать специфичность и особенность той деятельности, которой будет заниматься человек, после чего остается только из желающих претендентов подобрать того, у кого стиль мышления больше близок к желаемому результату.

Для удобства в работе с метапрограммами, специалисту по подбору персонала, рекомендовано использовать следующую таблицу в виде вопросника (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Вопросник для определения метапрограммного портрета потенциального кандидата

№	Вопрос	Метапрограмма		Примечание
		Внутренняя	Внешняя	
1	При выполнение определенной работы, как вы сумеете понять, хорошо вы ее сделали или нет?	Я сам так решил	Начальство хвалит или ругает	
	Ответ кандидата			
2	Как Вы хотели бы организовать Ваши взаимоотношения с клиентом (начальником)?	Хотел бы быть не сильно привязанным к мнению клиента (начальства) и хотел бы обладать определенной свободой	Хотел бы достаточно часто получать обратную связь от клиента (начальника) о том, что он все делает правильно	
	Ответ кандидата			
	Метапрограмма	Приближение	Уклонение	
3	Что Вами двигало при выполнении той работы, которая вам не была не по нраву? Почему Вы все же ее делали?	Я представлял что скоро справлюсь с этим заданием и получу определенную пользу от того что сделал	Я понимал, что меня накажут, если я ее не выполню и чтобы избежать проблем с начальством просто делал ее	
	Ответ кандидата			
4	Почему Вы хотите сменить работу?	Новая работа кажется мне перспективной и интересной, и я надеюсь на успех и хорошую карьеру, поэтому решил «прийти на новую работу	Я устал, что моя работа неинтересная и неперспективная, что есть сложности и проблемы, поэтому я хочу «уйти со старой работы».	
	Ответ кандидата			
	Метапрограмма	Активный	Выжидательный	
5	От чего, в принципе, будет зависеть то, насколько успешно Вы справитесь с работой?	От меня в первую очередь	От внешних факторов, а потом уже от меня	
	Ответ кандидата			
6	На вашей работе что вам лучше всего удавалось?	Я смог реализовать и довести до конца в кратчайшие сроки несколько проектов.	Я отлично справлялся с теми делами, которые мне поручали, и смог предложить несколько хороших идей, но при этом не проталкивал их самостоятельно вперед	
	Ответ кандидата			
	Метапрограмма	Общее	Частное	

Продолжение таблицы 22

	Метапрограмма	Сходство	Различие	
7	На прежнем месте работы, в чем заключалась Ваша деятельность?	Опишите своими словами (кратко)	Опишите своими словами (подробно)	
Ответ кандидата				
8	Почему Вы выбрали именно нашу работу	Она достаточно похожа на то, чем он занимался раньше	Данная работа является для меня новой и поэтому я ей заинтересовался	
Ответ кандидата				
	Метапрограмма	Прошлое	Настоящее	Будущее
9	Как у вас дела? Что хорошего?			
Ответ кандидата				

Примечание: Основная рекомендация для ответа на последний вопрос ─ замечать, на что чаще всего в речи ссылается человек: на события прошлого, настоящего или будущего. При этом вопросы должны быть без привязки ко времени, т.е. оставлять человеку возможность самому решать, в каком времени все рассказывать.

Предложенную таблицу можно использовать при повторных собеседованиях отобранных кандидатов, которые прошли предварительный этап отбора, предложив, таким образом, этим кандидатам заполнить данную таблицу ответив на конкретные вопросы, которые в дальнейшем поспособствуют составлению метапрограммного портрета кандидата на вакантную должность.

В нее заносятся данные о ведущих метапрограммах человека, о степени их выраженности, а также представлена информация о наиболее оптимальном, метапрограммном портрете для вакантной должности (в нашем случае это должность менеджера по коммуникациям).

При наложении на метапрограммный портрет этого человека метапрограммного портрета той самой вакантной претендуемой им должности, то нами будет получена четкая картина соответствия его стиля мышления для выполнения претендуемой деятельности. В рамках вышеприведенного примера оптимальный метапрограммный портрет должности обозначают затемненные квадраты.

После сбора информации относительно оптимального метапрограммного портрета для вакантной должности, может быть проведен

ряд собеседований и тестирований тех претендентов, наиболее близко подходящих по своему стилю мышления требуемым параметрам.

Добиваться 100% совпадения стиля мышления претендента с желаемым по всем параметрам является не обязательным. Зачастую достаточно совпадения 3-4 ключевых метапрограмм для этой должности. При этом при несовпадении по одной, но самой важной в рамках данного контекста метапрограммы, возможно приведение к тому, что человек будет не способен к выполнению доверенной ему работы.

Даже если стиль мышления претендента на должность на 100% совпадает с желаемым, сильное влияние на успешность работы возможно будет оказано такими другими важными факторами, как образованием, опытом работы, компетентностью, семейным положением.

Так, технология метапрограммных портретов при сочетании с матрицей профессиональных внутрикорпоративных стандартов позволят произвести оценку кандидата на должность более комплексным образом, тем самым продемонстрировать разные точки зрения его сильных и слабых сторон. Ведь определение профиля является эффективным инструментом, который позволяет специалисту подобрать персонал лучше, а также выявить ряд его сильных/слабых сторон. При помощи всего этого комплекса с другими инструментами будет допущено меньшее количество ошибок в ходе подбора персонала.

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

Далее для того, чтобы сплотить коллектив в рамках команды предложена реализация следующих мероприятий:

Мероприятие 1 – Провести обучение для персонала для того, чтобы улучшить его сплоченность.

Коллектив является одной большой семьей, в рамках которой каждым выполняются свои обязанности. И когда в «семье» все в порядке с взаимопониманием и поддержкой, дела идут в гору. Однако, если в рамках этого рабочего механизма плохо работают некоторые детали, то все идет нескладно. Поэтому важная часть рабочего механизма - сплотить коллектив.

Каждый работник имеет индивидуальный характер и собственную точку зрения, поэтому каждым воспринимается трудовой механизм по-разному.

Этапы реализации обучения сотрудников ООО «Первая Спортивная Компания» представлены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1. Этапы внедрения и реализации системы обучения сотрудников ООО «Первая Спортивная Компания»

Тренинги на сплочение коллектива могут иметь формат:

– деловых игр;

– спортивных состязаний;

– веревочных курсов (тимбилдинговые мероприятия с выездом на природу и прохождением различных испытаний);

– создания арт─объектов, видеороликов, творческих мастерских, фотосессий, кулинарных поединков и многого другого.

Обязанность руководителя ─ создать атмосферу, которая направлена

на то, чтобы адаптировать и внедрить все индивидуальные свойства работников в рамки единого рабочего механизма.

Существует ряд упражнений, которые могут быть проведены руководителями для того, чтобы сплотить коллектив.

Упражнение «По порядку рассчитайсь».

Цель: распределение ролей в команде, нахождение общих черт и точек соприкосновения с другими участниками.

Продолжительность: 10 – 15 минут.

Правила проведения: игроки становятся по росту в одну линию. Во время выполнения упражнения нельзя разговаривать. Постепенно задание усложняется – участники строятся по дате или месяцу рождения, по длине волос, по второй букве отчества.

Результат: участники лучше друг друга узнают, учатся эффективному взаимодействию в команде.

Завершение: по окончанию упражнения нужно обсудить следующие вопросы:

– в чем содержалась сложность выполнения упражнения?

– кто из участников какую роль выполнял?

– какая стратегия понадобилась для выполнения упражнения?

Упражнение «На старт, внимание, марш!»

Цель: сплочение коллектива и поддержание командного духа.

Продолжительность: 10─15 минут.

Правила проведения: с помощью всех игроков, команда должна быстро и молча построить несколько фигур: квадрат, треугольник, ромб, букву, птичий косяк.

Результат: умение согласовывать командные решения, координировать совместные действия, распределять роли в группе.

Завершение: по окончанию упражнения нужно обсудить следующие вопросы:

– в чем заключалось сложность выполнения упражнения?

– какое решение помогло его выполнить?

Эти простые и короткие упражнения помогут в сжатые сроки сплотить коллектив и создать атмосферу взаимопонимания

Больший результат может быть достигнут путем прохождения тренингов, направленных на то, чтобы сплотить коллектив в рамках специальной тренинговой компании. Команда профессиональных бизнес ─ тренеров поможет в:

– оптимизации отношений в рамках коллектива;

– грамотном выходе из конфликтных ситуаций;

– донесении своей точки зрения так, чтобы ею не было вызвано сопротивления;

– понимании истинных мотивов поведения члена своей команды;

– сплочении работников;

– развитии умения действия сообща;

– разработке антистрессовой программы для решения текущих проблем в коллективе.

Первый блок тренингов будет направлен на то, чтобы создать у участников позитивную мотивацию на игру и коммуникативный разогрев.

Второй блок составляют командные задания и направлен на эмоциональное сплочение коллектива и поднятие корпоративного духа. В игровой форме происходит отработка основных навыков командного взаимодействия. Сначала была проведена предтренинговая диагностика.

В зависимости от количества участников для проведения программы требуется разное количество инструкторов и ведущих. В среднем один инструктор координирует работу команды из 7─10 человек.

Задание на проведение тренингов представлено в таблице 3.3.

План-график обучения специалистов ООО «Первая Спортивная Компания» рассчитан на один месяц и включает в себя этапы, показанные в таблице 3.4.

Обучению подлежат сотрудники со стажем работы не более 5─х лет – 18 человек.

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 10 дней

Таблица 3.4

План─график обучения специалистов в 2023 году

Этапы обучения	Форма обучения	Сроки
1. Ознакомление с миссией, целями и задачами организации	Наставничество	01─02.07
2. Изучение должностной инструкции	Наставничество	03─04.07
3. Изучение инновационных технологии	Дистанционная форма	05─25.07
4. Проведение открытых занятий	Наставничество, интерактивная форма в аудитории	26─30.07
5. Подведение итогов	─	31.07

Как показывает таблица 3.4, процесс обучения состоит из 5 этапов, которые предполагается реализовать с 1 июля по 31 июля 2023 года.

Для выявления персонала, который подлежит обучению, повышения качества услуг и роста профессионализма персонала предлагается также внедрить систему аттестации персонала.

Проект проведения аттестации персонала представлен на рисунке 3.2.

Как показывает рисунок 3.2, процесс внедрения системы аттестации предполагает 3 направления:

– разработка системы оценки;

– разработка нормативной базы;

– расчет экономической эффективности проекта.

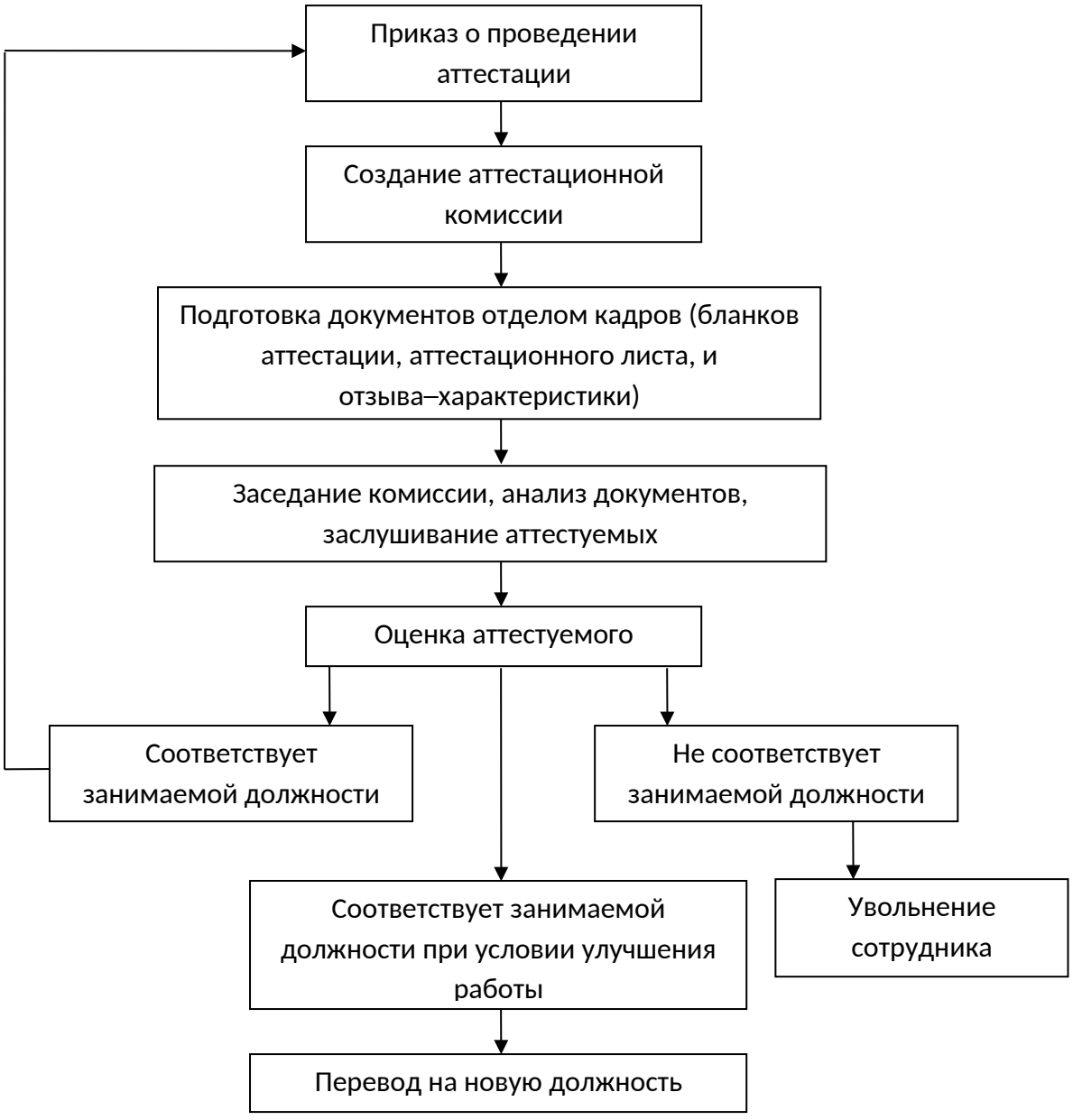


Рисунок 3.2 - Проект проведения аттестации в ООО «Первая Спортивная Компания»

Так же схема показывает, что в рамках реализации данного проекта выбрано 2 исполнителя: специалист по кадрам и бухгалтер. В качестве контролирующего лица – заместитель директора организации.

План обучения на второе полугодие 2023 года показан в таблице 3.5.

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
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

Итак, план обучения сотрудников должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

– мероприятия по снижению текучести кадров путем организации их обучения в коллективе;

– совершенствование системы аттестации персонала;

– разработка программы внутреннего обучения основного производственного персонала.

Далее оценим эффективность предложенных мероприятий.

Мероприятие 2 - Внедрение мотивации сотрудников от выполненного проекта.

Мотивация персонала свободным временем – призвана регулировать поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости. Использование мотивации свободным временем будет направлено, в конечном счете, на повышение эффективности производства на основе роста трудовой активности сотрудников.

Данный вид мотивации осуществляется регулированием времени занятости сотрудника на основе: предоставления дополнительных выходных.

Стимулирование свободным временем будет подразделяться на:

– общее – для всех сотрудников;

– эталонное – для сотрудников, которые достигли определенных результатов;

Потери производительности в организации, связанные со стимулированием свободным временем, за счет сокращения фонда рабочего времени (см. таблицу 3.6).

Таблица 3.6

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

Показатель	2022 год
1. Среднегодовая численность работающих, чел.	50
2. Количество часов, отработанных одним работником	1907
3. Средняя продолжительность рабочего дня, час	8
4. Производительность труда, тыс.руб./год	11595
5. Производительность труда, руб./час	6080,23

Мероприятие по стимулированию персонала организации свободным временем заключается в предоставлении наиболее отличившейся команде одного 8-часового дополнительного выходного дня раз в месяц. В связи с чем, потери в годовом фонде рабочего составят:

1человек*12месяцев*8часов = 96 часов.

Тогда потери в производительности за год составят:

96 часов* 6080,23 руб./час = 583 702, 08 рубля.

При внедрении подсистемы материальной социально-психологической мотивации очень важно, чтобы критерии предоставления льгот были бы четко прописаны, и персонал был с ними ознакомлен.

Помимо представленных мероприятий стимулирования, в рамках внедрения материальной мотивации предлагается разработка бальной системы получения определенного вида стимулирования (см. таблицу 3.7).

Таблица 3.7

Разработка бальной системы материалного стимулирования за успешный проект

Вид нематериального стимулирования	Баллы
Оплата сотовой связи	Свыше 10
Оплата проезда	Свыше 20
Курсы английского языка	Свые 30

Начисление баллов проходит за выполнение основных функций в соответствии с установленным еженельных планом работы, а так же дополнительных заданий.

Начисляемые еженедельно баллы суммируются и по результатам месяца выбирается команда из 5 человек ─ сотрудников ООО «Первая Спортивная Компания». В соответствии с полученным количеством баллов сотрудник получает один из вариантов материального стимулирования.

3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий

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

Проведение тренингов сплоченности для персонала для улучшения его сплоченности.

Прогнозное увеличение объема продаж в результате реализации данного мероприятия основано на методе экспертных оценок – таблица 3.8. То есть этот процент увеличения взят на основе среднестатистического значения, по мнению экспертов. В качестве экспертов выступали работники ООО «Первая Спортивная Компания».

Таким образом, в результате реализации данного мероприятия выручка увеличатся в среднем на (7+8+7+6)/4=7%.

Таблица 3.8

Среднестатистическое значение процента увеличения выручки после внедрения данного мероприятия

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

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Первая Спортивная Компания» до и после реализации первого мероприятия представлена в таблице 3.9.

Благодаря мероприятиям работники, которые заняты продажей товаров и услуг, будут выполнять свои обязанности лучше.

Объем продаж в результате реализации мероприятия увеличится и составит 19151,00*1,07=20491,57 тыс. руб.

Величина постоянных затрат в результате реализации мероприятия не изменятся.

Величина переменных затрат в результате реализации мероприятия увеличатся прямо пропорционально объему продаж и составит 12613,5*1,07=13496,45 тыс. руб.

Величина затрат на мероприятие составит (10 тренингов по 19,4 тыс. руб.) = 194 тыс. руб.

Затраты на продажу в результате реализации мероприятия увеличится и составит 4204,5+13496,45+194=17894,95 тыс. руб.

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

Следовательно, в результате реализации данного мероприятия выручка вырастет на 7%, прибыль от продаж – на 15,34%, чистая прибыль – на 15,34%.

Для реализации предлагаемых мероприятий по внедрению системы материального стимулирования необходимы финансовые затраты, перечень которых приведен в таблице 3.10. Основные затраты будут связаны с разработкой стандартов в области управления персоналом.

Таблица 3.10

Финансовые затраты, тыс. руб

Название	Стоимость
1. Увеличение общего фонда оплаты труда (в год)	679, 20
2.Разработка и внедрение Положения о материальном стимулировании персонала	83,59
Общая величина издержек	762,79

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия составит 762790 руб.

Затраты на систему материального стимулирования ООО «Первая Спортивная Компания» представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11

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

Наименование затрат	Затраты, руб.
Предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (бассейн) Стоимость месячного абонемента (на 8 посещений) 5572 руб. Из расчета в течение года премировать 15 сотрудников.	83 580
Итого	83 580

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия – 83580 руб.

Так же рассмотрим величину затрат на реализацию мероприятий по разработке бальной системы выбора материального стимулирования (см. таблицу 3.12).

Таблица 3.12

Затраты на бальную систему материального стимулирования персонала ООО «Первая Спортивная Компания»

Вид материального стимулирования	Затраты, руб.
Оплата проезда	1200,00
Оплата сотовой связи	500,00
Курсы английского языка	6300,00

Величина затрат представлена в расчете на 1 сотрудника за 1 месяц.

По результатам каждого месяца будет выбрана команда сотрудников для получения материального стимулирования (при условии, что проект выполнен успешно и достиг результатов).

Приведем пример расчета затрат на реализацию бальной системы стимулирования за 1 месяц и 1 год:

2 сотрудника * 500,00 руб + 2 сотрудника * 1200,00 руб + 1 сотрудник * 6300,00 = 9700,00 руб в среднем за 1 месяц.

9700,00 руб * 12 = 116400,00 руб за 1 год.

Приоритетность выбора того или иного направления материальной мотивации в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.

Выбор средства материального стимулирования зависит от наличия финансовой возможности организации. Кроме указанного варианта, возможны и другие способы нематериального стимулирования в пределах данной ценовой конкуренции.

На взгляд руководства организации наиболее оптимальным, как по мнению сотрудников, так и с финансовой точки зрения, является

предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (спортзалы, бассейн), что создаст необходимые предпосылки для нормального и эффективного трудового процесса в ООО «Первая Спортивная Компания».

Доходы и издержки внедрения системы материальной мотивации персонала представлены на рисунке 3.3.

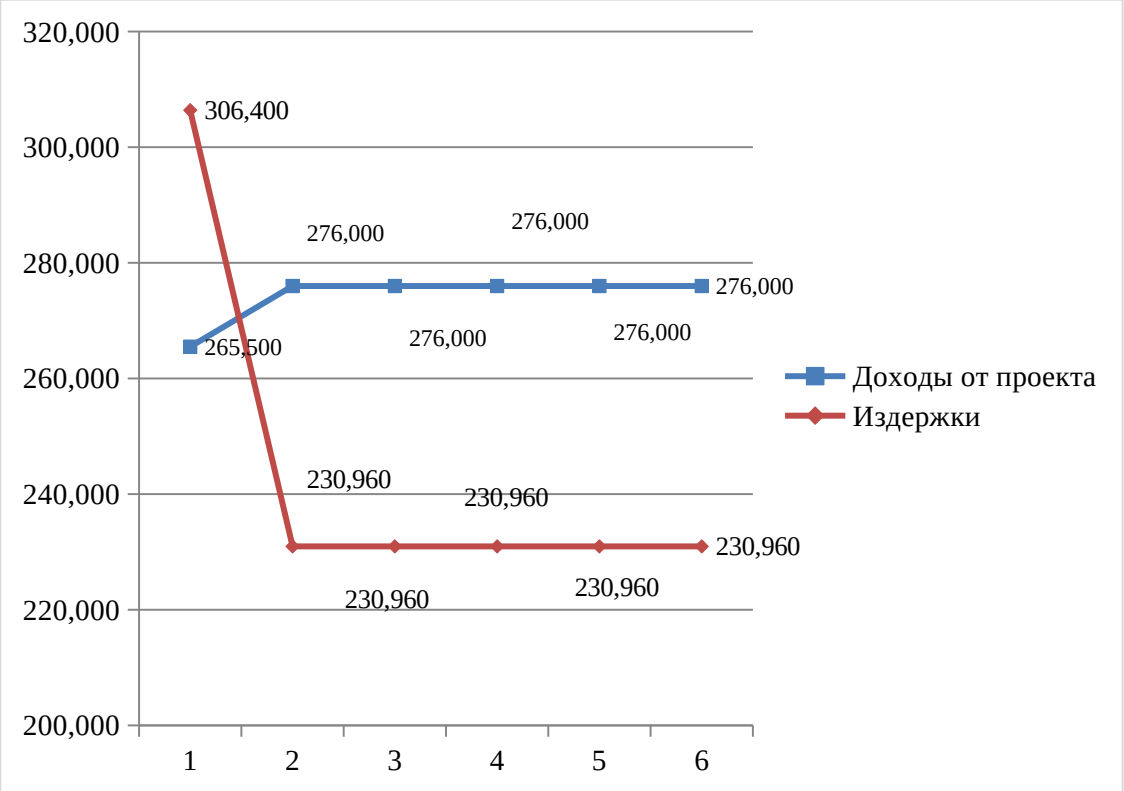


Рисунок 3.3 - Доходы и издержки внедрения системы материальной персонала, руб

Благодаря мероприятиям работники, которые заняты продажей товаров и услуг, будут выполнять свои обязанности лучше. Объем продаж в результате реализации мероприятия увеличится и составит 19151,00*1,04=19917,04 тыс. руб. Величина постоянных затрат в результате реализации мероприятия не изменятся.

Величина переменных затрат в результате реализации мероприятия увеличатся прямо пропорционально объему продаж и составят 12613,5*1,04=13118,04 тыс. руб.

Экономические результаты внедрения системы материальной персонала представлены на рисунке 3.4.

Величина затрат на мероприятие составит (турпутевка в Таиланд на двоих) составят 140 тыс. руб.

Затраты на продажу в результате реализации мероприятия увеличится и составит 4204,5+13118,04+140=17462,54 тыс. руб.

Следовательно, в результате реализации данного мероприятия выручка вырастет на 4%, прибыль от продаж – на 3,83%, чистая прибыль – на 7,07%.

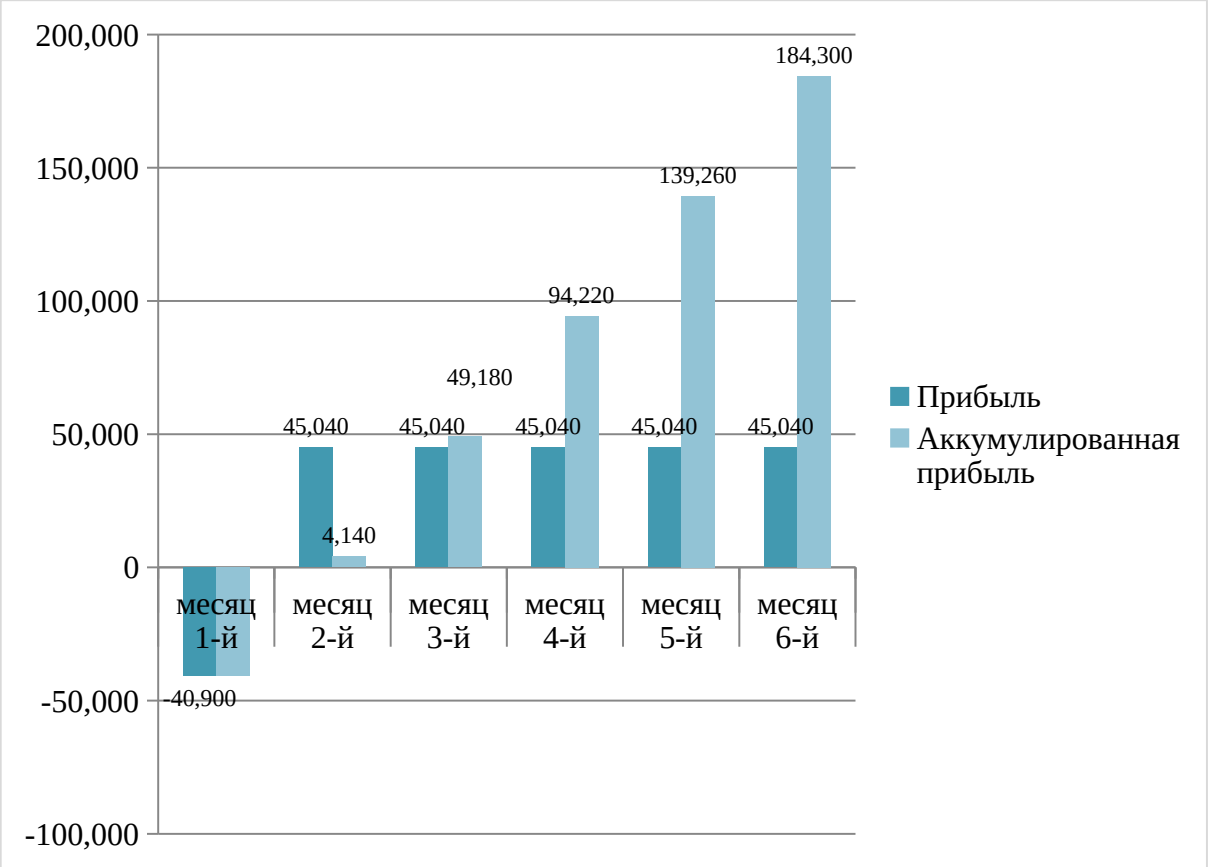


Рисунок 3.4 - Экономические результаты внедрения системы материальной персонала, руб

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Первая Спортивная Компания» до и после реализации всех мероприятий представлена в таблице 3.13.

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	—
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

Следовательно, в результате реализации данных мероприятий выручка вырастет на 16%, прибыль от продаж – на 75,24%, чистая прибыль – на 75,24%.

Из всего вышесказанного в третьей главе, можно сделать вывод о том, что было предложено директору ООО «Первая Спортивная Компания» для устранения причин возникновения конфликтных ситуаций в коллективе воспользоваться стратегией сотрудничество. Основу данной стратегии будет составлять внедрение демократического стиля руководства.

В качестве конкретных мероприятий по совершенствованию системы управления спортивной организацией в ООО «Первая Спортивная Компания» было предложено реализовать следующие: проведение тренингов сплоченности для персонала для улучшения его сплоченности; внедрение мотивации для сотрудников по выполненным проектам.

Таким образом, в результате реализации мероприятий ООО «Первая Спортивная Компания» улучшится сплоченность, психологическая атмосфера в коллективе, мотивация и удовлетворенность персонала, а также

система управления трудовыми конфликтами и финансовые результаты предприятия в целом.

Заключение

Под системой управления предприятием понимается система, применяя которую руководство организации координирует и направляет объекты внутренней среды (персонал, маркетинг, финансы) и внешней среды (клиенты, партнёры, продукты, инновации) для достижения организационных целей в долгосрочном периоде. Основными составляющими системы управления на предприятии являются: миссия; бизнес-процессы; сотрудники предприятия; IT-технологии.

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.

Анализируя характеристики сотрудников отдела, можно сделать следующие выводы о жизнеспособности и эффективности ее работы: все члены команды разделяют общие основополагающие ценности; распределение ролей гармонично соответствует личным и профессиональным характеристикам ее членов; в команде оптимально выстроено взаимодействие между лидером и членами команды; проведенные диагностические процедуры позволяют предположить, что члены команды совместимы и команда жизнеспособна.

В качестве конкретных мероприятий по совершенствованию системы управления спортивной организацией в ООО «Первая Спортивная Компания» было предложено реализовать следующие: проведение тренингов сплоченности для персонала для улучшения его сплоченности; внедрение мотивации для сотрудников по выполненным проектам.

В результате реализации мероприятий ООО «Первая Спортивная Компания» улучшится сплоченность, психологическая атмосфера в коллективе, мотивация и удовлетворенность персонала, а также система управления трудовыми конфликтами и финансовые результаты предприятия в целом.

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.