

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ЛЕСОСИБИРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ -
филиал Сибирского федерального университета

Кафедра базовых дисциплин
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
С.В. Мамаева
подпись инициалы, фамилия
« 14 » 06 2025 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

49.03.01.32 Менеджмент физической культуры
код-наименование направления

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Руководитель 16.06.25 доцент, канд.экон. наук
подпись, дата должность, ученая степень

Ю.А. Безруких
инициалы, фамилия

Выпускник 16.06.25
подпись, дата

А.А. Бобко
инициалы, фамилия

Нормоконтролер 16.06.25
подпись дата

Т.Н. Кочеткова
инициалы, фамилия

Лесосибирск 2025

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка бизнес процессов в спортивной организации» содержит 62 страницы текстового документа, 42 использованных источника, 2 таблицы, 1 приложение, 12 рисунков.

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, СПОРТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей ролью бизнес-процессов в повышении эффективности спортивных организаций. В условиях жесткой конкуренции и постоянно меняющихся требований рынка, спортивные организации, не уделяющие должного внимания оптимизации своих бизнес-процессов, рискуют потерять свои позиции и уступить лидерам, внедрившим современные управленческие технологии. Цель работы – исследование бизнес-процессов для МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» необходимых для эффективного функционирования спортивной организации в современных рыночных условиях России.

В ходе проведённой работы был осуществлён комплексный анализ управления бизнес-процессами в МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района», что позволило выявить ключевые проблемы в области внутреннего маркетинга, управления персоналом и коммуникации. На основе теоретических и практических исследований предложены конкретные меры по оптимизации процессов, включая пересмотр миссии, внедрение горизонтальной организационной структуры, улучшение мотивации и развитие корпоративной культуры. Реализация данных рекомендаций способствует повышению эффективности работы спортивной организации, укреплению командного духа и росту удовлетворённости клиентов, что в конечном итоге повысит её конкурентоспособность и положительный имидж.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления бизнес-процессами в спортивных организациях.....	8
1.1 Понятие и виды бизнес-процессов.....	8
1.2 Методологии моделирования бизнес-процессов.....	15
1.3 Специфика спортивных организаций	27
1.4 Опыт выделения бизнес-процессов в зарубежных и российских спортивных организациях.	35
2 Анализ текущих бизнес-процессов в МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района»	41
2.1. Характеристика исследования спортивной организации МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района».....	41
2.2 Мониторинг деятельности МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района»	47
3 Практические рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов в МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района»	54
3.1 Оценка состояния текущих проблем МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района»	54
3.2 Разработка рекомендаций, направленных на совершенствование состояния спортивной организации МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района»	60
Заключение	64
Список использованных источников	67
Приложение1	73

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире спорт перестал быть просто развлечением или способом поддержания физической формы. Он превратился в многомиллиардную индустрию, требующую эффективного управления и организации бизнес-процессов. Спортивные организации, будь то профессиональные клубы, фитнес-центры или федерации, сталкиваются с необходимостью оптимизации своей деятельности для достижения конкурентных преимуществ, повышения прибыльности и удовлетворения потребностей своих клиентов и заинтересованных сторон.

Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей ролью бизнес-процессов в повышении эффективности спортивных организаций. В условиях жесткой конкуренции и постоянно меняющихся требований рынка, спортивные организации, не уделяющие должного внимания оптимизации своих бизнес-процессов, рискуют потерять свои позиции и уступить лидерам, внедрившим современные управленческие технологии.

Эффективно разработанные и внедренные бизнес-процессы позволяют спортивным организациям:

- оптимизировать использование ресурсов (финансовых, человеческих, материальных);
- повысить качество предоставляемых услуг и продуктов;
- улучшить взаимодействие с клиентами и партнерами;
- повысить прозрачность и управляемость деятельности;
- быстрее реагировать на изменения внешней среды.

В связи с этим, исследование, направленное на разработку и совершенствование бизнес-процессов в спортивных организациях, является актуальной и практически значимой задачей.

Цель: исследование бизнес-процессов для МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» необходимых для эффективного функционирования спортивной организации в современных рыночных условиях России.

Объект исследования: МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района».

Предмет исследования: бизнес-процессы организации.

Для реализации цели и подтверждения гипотезы необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы управления бизнес-процессами.
2. Проанализировать текущие процессы в спортивной организации МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района».
3. Разработать практические рекомендации для совершенствования бизнес-процессов МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района».

Методы исследования: анализ документов, интервью, моделирование, др.

Методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых В.Г. Елиферова В.В. Репина [16], М. Хаммер и Д. Чампи [37], Й. Беккер и Л. Вилкова [8], В.А. Гагарский [11] и другие.

Экспериментальная база исследования представлена Муниципальным бюджетным учреждением дополнительного образования «Спортивная школа Кежемского района».

Исследование проводилось в октябре 2024 года – апреле 2025 год. Выборка представлена обучающимися и их родителями, работниками Муниципального бюджетного учреждения «дополнительного образования» Спортивная школа Кежемского района

Этапы исследования.

1 этап (сентябрь 2024 г. – октябрь 2024 г.) – изучение теоретических основ управления бизнес-процессами в спортивных организациях, определение категориального аппарата, определение методов и выборки экспериментального исследования.

2 этап (ноябрь 2024 г. – март 2025 г.) – анализ существующих бизнес-процессов в выбранной спортивной организации, выявление проблем и разработка модели оптимизированных бизнес-процессов.

3 этап (апрель 2025 г. – май 2025 г.) – оценка эффективности предложенных мероприятий по оптимизации бизнес-процессов, формулирование выводов, оформление ВКР.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в систематизации теоретических знаний по вопросам управления бизнес-процессами, процессному подходу, и их применения в спортивных организациях. Материал, представленный в работе, может быть полезен для спортивных организаций, специалистов в области спортивного менеджмента, преподавателей и студентов, заинтересованных в повышении эффективности управления в сфере физической культуры и спорта.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников в количестве 42 наименований

и 1 приложения. В работе содержится 2 таблицы и 12 рисунков. Общий объем работы составил 62 страницы.

.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1 Понятие и виды бизнес-процессов

В условиях современной, быстро меняющейся спортивной индустрии, способность эффективно управлять бизнес-процессами становится решающим фактором для процветания любой организации в этой сфере.

Для формирования точного и полного представления о структуре и механизмах функционирования бизнес-процессов крайне важно четко определить это понятие. Тем не менее, нужно обратить внимание на то, что в научных кругах не существует единого мнения относительно термина «бизнес-процесс». Разнообразные ученые представляют свои уникальные интерпретации, подчеркивая разные аспекты этого явления.

Например, В.Г. Елиферов и В.В. Репин описывают бизнес-процесс как «устойчивую и целенаправленную систему взаимосвязанных действий, которая преобразует входящие ресурсы в результаты, обладающие ценностью для потребителя, с использованием определенной технологии» [15]. Это определение подчеркивает важность системного подхода, целенаправленности, устойчивости и создания ценности для конечного пользователя. Похожие интерпретации можно найти в работах таких исследователей как W.E. Deming [14], О.В. Кольцовой и В.И. Меньшиковой [19], Б.Е. Лужанского [23].

С другой стороны, М. Хаммер и Д. Чампи, разработчики концепции реинжиниринга бизнес-процессов, предлагают свое определение: «Бизнес-процесс – это набор взаимосвязанных видов деятельности, использующих один или несколько ресурсов на входе и генерирующих на выходе продукт, который представляет собой ценность для клиента» [37]. В этом определении акцент

сделан на взаимосвязи видов деятельности, эффективном использовании ресурсов и создании ценности для клиентов, что является ключевым аспектом успешного функционирования бизнеса. Таким образом, каждое из этих определений предлагает свои уникальные акценты, формируя многогранное представление о сущности бизнес-процессов.

В своей работе «Менеджмент процессов» Й. Беккер и Л. Вилкова предлагают свою интерпретацию бизнес-процесса, рассматривая его как целенаправленный процесс, который служит для достижения жизненно важных целей организации, в то же время охватывая основные аспекты её функционирования. Это определение подчеркивает, что бизнес-процесс не просто набор действий, а стратегически организованная последовательность мероприятий, которые помогают компании адаптироваться к меняющимся условиям и требованиям рынка. Основное внимание здесь уделяется важности интеграции процесса в общую стратегию предприятия, что делает его ключевым элементом в формировании эффективной бизнес-деятельности и достижении успеха в долгосрочной перспективе. Таким образом, данная трактовка подчеркивает значимость бизнес-процессов как основополагающих механизмов, через которые реализуются стратегические намерения компании [8].

Многие авторы используют термины «бизнес-процесс» и «процесс» как синонимы. Например, в стандарте ИСО 9000:2000 (2015) процесс определяется как «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы»[33]. Й. Беккер, в свою очередь, определяет процесс как «завершенную последовательность операций, имеющую четкую логическую структуру, временные рамки и направленную на достижение определенного результата» [8].

Результаты анализа существующих определений бизнес-процессов выявили определенные недостатки, связанные с отсутствием четкой дифференциации между понятиями «бизнес-процесс» и «процесс». На наш взгляд, в научной литературе наблюдается тенденция к взаимозаменяемому использованию данных терминов, что обусловлено недостаточной конкретизацией существующих определений. Данный факт приводит к тому, что к категории «бизнес-процесс» может быть отнесена практически любая деятельность, осуществляемая в рамках организации. В то же время, следует учитывать, что один и тот же набор операций может быть квалифицирован как процесс в одних условиях и как бизнес-процесс в других, в зависимости от контекста и целей анализа.

Ключевым признаком, позволяющим дифференцировать бизнес-процесс от простого процесса, является его управляемость и наличие четко определенной системы ключевых показателей эффективности (KPI). Отсутствие возможности измерения и контроля процесса свидетельствует о том, что он представляет собой набор не связанных между собой действий, которые не могут быть эффективно управляемы.

На основе анализа существующих дефиниций понятия «бизнес-процесс» и выявленных концептуальных противоречий, предлагается следующее авторское определение: бизнес-процесс – это уникальная составляющая деятельности организации, представляющая собой совокупность управляемых и повторяющихся процессов, характеризующихся наличием контрольных точек по ключевым показателям эффективности и четко идентифицируемыми атрибутами, обеспечивающих достижение ценностного результата для организации и (или) клиента в соответствии с установленными целями.

Предлагаемое определение акцентирует внимание на следующих ключевых аспектах: уникальность совокупности процессов, возможность их

управляемости и повторяемости, обязательное наличие контрольных точек и возможность интеграции нескольких процессов на основе общности идентифицируемых характеристик. Игнорирование данных аспектов, по нашему мнению, приводит к концептуальной неопределенности и разночтениям, что может негативно сказаться на эффективности разработки и оптимизации бизнес-процессов.

В рамках предложенного подхода, процесс рассматривается как структурообразующий элемент бизнес-процесса, представляющий собой детализированное описание последовательности операций и процедур, направленных на достижение конкретного результата в рамках заданного контекста. На основании проведенного анализа, делается вывод о необходимости четкой дифференциации терминов «бизнес-процесс» и «процесс», основанной на контекстуальных особенностях и специфике конкретной организации.

Классификация бизнес-процессов представляет собой как актуальную, так и обсуждаемую проблему. Разнообразие подходов, представленных в научной литературе, колеблется от коротких, содержащих три элемента, до детализированных, включающих пятнадцать и более пунктов. В научном сообществе продолжают споры о релевантности и методологической обоснованности различных классификаций, что подчеркивает важность дальнейших исследований в этой области.

В области изучения бизнес-процессов существует множество подходов к их классификации, и некоторые из них получили широкое признание и часто цитируются в научной литературе. Одним из таких значимых подходов является классификация, основанная на норвежском проекте TOPP. В рамках этого проекта исследователи выделили три ключевых категории: первичные процессы, процессы поддержки и процессы развития. Эта структура помогает в

понимании общего функционирования организаций и их ключевых направлений в бизнесе.

Однако более детализированное понимание бизнес-процессов было предложено В.А. Гагарским, который разделил их на несколько важных подкатегорий. Он выделяет основные бизнес-процессы, которые являются центральными для генерации товаров или услуг, необходимых для организации, и, как следствие, способствуют получению прибыли. Эти процессы представляют собой суть бизнеса и его стратегию, сосредотачиваясь на производственной деятельности и создании ценности для клиента[11].

Среди сопутствующих процессов, Гагарский указывает на те, которые также связаны с производством, однако возникают как результат основных операций. Им присуща второстепенная роль, но тем не менее они также непременно вносят вклад в доход организации. Эти процессы находятся на стыке основной деятельности и имеют свои задачи, которые могут быть важны для достижения общих результатов.

Кроме того, важно рассмотреть вспомогательные бизнес-процессы, которые обеспечивают поддержку основных процессов и способствуют их успешному функционированию. Они часто включают в себя функции, направленные на управление ресурсами или организационные мероприятия, которые способствуют общему успеху бизнеса, однако в то же время не являются частью основного производственного цикла.

Также стоит упомянуть обеспечивающие бизнес-процессы, которые играют жизненно важную роль в поддержании всех остальных процессов. Эти процессы направлены на удовлетворение универсальных потребностей компании, таких как финансовое управление, кадровая политика и инженерно-техническое обеспечение. Они создают необходимую основу для

функционирования других более специализированных процессов, обеспечивая их эффективность.

Наконец, Гагарский выделяет бизнес-процессы управления, которые охватывают действия на всех уровнях организации, включая стратегическое, оперативное и текущее планирование, а также реализуемые управленческие решения. Эти процессы имеют ключевое значение для направления и контроля деятельности компании.

И, наконец, бизнес-процессы развития, сосредоточенные на совершенствовании как продуктов, так и услуг, а также на внедрении новых технологий и оборудования, играют важную роль в обеспечении конкурентоспособности и адаптивности бизнеса в условиях меняющейся рыночной среды. Такие процессы позволяют организации постоянно эволюционировать и отвечать на вызовы времени, делая ее более устойчивой и успешной в долгосрочной перспективе.

В управленческой практике существует ряд различных классификаций, среди которых особую значимость имеет модель, предложенная С.М. и В.М. Ковалевыми [19], разделяющая процессы на продуктивные, обеспечивающие, основные и управленческие. Также внимание следует уделить классификации, разработанной М. Портером [28], которая выделяет продуктивные и вспомогательные процессы, направленные на улучшение общей эффективности бизнеса. Все эти подходы, несмотря на их разнообразие, обладают как теоретической основой, так и практической значимостью для управления.

Однако выбор соответствующей классификации становится не столь простым, особенно из-за существующей сложности в отнесении конкретных бизнес-процессов к тем или иным категориям. Проведенный анализ литературы показывает, что выбор классификации бизнес-процессов зависит от конкретных

условий и особенностей деятельности организаций. Например, процесс закупки материалов может рассматриваться как основной в производственной компании, где его отсутствие может блокировать все производственные процессы. В случаях же оптовой торговли данный процесс может быть охарактеризован как вспомогательный, так как он лишь один из множества шагов в более широком бизнес-цикле.

На практике можно привести в пример такие компании, как Хегох и IBM, у которых перечень основных бизнес-процессов варьируется в зависимости от специфики их деятельности и стратегических задач, стоящих перед ними. Это подтверждает, что подходы к классификации могут быть гибкими и изменяться в зависимости от контекста.

Разнообразие подходов к классификации бизнес-процессов в значительной мере обязано индивидуальным характеристикам каждой организации, включая ее сферу деятельности, ассортимент товаров и услуг, а также специфику взаимодействия с партнёрами и клиентами. Можно сказать, что универсальную классификацию, которая была бы оптимальной для всех организаций, не существует. Каждая система имеет свои преимущества и недостатки, что делает ее применение в разных контекстах весьма неоднозначным.

Не следует забывать, что выбор методологии для описания бизнес-процессов не является определяющим или критически важным. Главное – придерживаться единого подхода на протяжении всей организации и понимать, насколько важно зафиксировать и систематизировать бизнес-процессы. Классификационный анализ отведает возможность глубже разобраться во внутренней структуре процессов, рассмотрит их взаимосвязь с другими элементами организации и проливает свет на их значимость в избранной

стратегии функционирования компании. Такой подход не только обеспечит более чёткое понимание текущих процессов, но и поможет определить возможные области для улучшения и оптимизации, тем самым повысив общую эффективность работы организации.

1.2 Методологии моделирования бизнес-процессов

Моделирование бизнес-процессов с использованием графического подхода является важным инструментом для визуализации и оптимизации работы организаций. Оно позволяет наглядно представить различные элементы, такие как объекты, субъекты, ресурсы и их взаимодействия. Однако, для успешного графического отображения бизнес-процесса необходимо заранее определить, каким образом каждый элемент будет представлен и как будут налажены связи между ними. Без этого тщательного предварительного планирования может возникнуть путаница, а также риск неверного понимания процесса, что, в конечном итоге, подрывает цели описания бизнес-процессов.

В настоящее время существует множество методологий, которые позволяют моделировать бизнес-процессы. Некоторые организации даже создают свои собственные стандарты для описания этих процессов, ориентируясь на свои уникальные потребности и специфику. Методология моделирования представляет собой свод методов и правил, направленных на структурирование и представление бизнес-процессов в виде моделей, что является основополагающим для их дальнейшего анализа и оптимизации.

Среди разнообразия подходов к моделированию можно выделить три ключевых направления. Вертикальное описание, известное как

функциональный подход, направлено на отображение набора функций и их иерархических взаимосвязей. Этот метод позволяет создать дерево операций, наглядно демонстрируя, из каких шагов состоит конкретный бизнес-процесс. При этом функции структурируются по уровням, что облегчает понимание сложных взаимосвязей внутри процессов (рисунок 1).

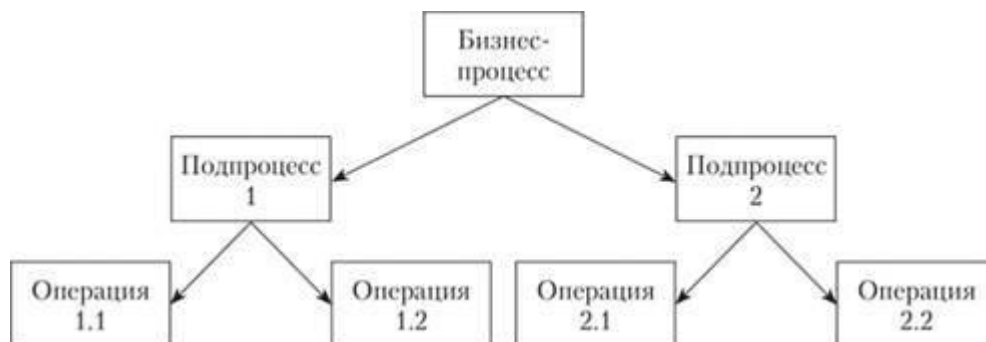


Рисунок 1 – Вертикальное описание бизнес-процесса

Горизонтальное описание, являющееся процессным подходом, фокусируется на последовательности выполнения задач и может включать в себя описание временных рамок, ответственных лиц и различных шагов, необходимых для достижения конечной цели. Этот метод позволяет увидеть, как каждое звено взаимодействует с другими на одном уровне и как весь процесс движется по заданной траектории.



Рисунок 2 – Горизонтальное описание бизнес-процесса

Объектно-ориентированный подход, в свою очередь, основывается на выделении конкретных объектов, которые участвуют в бизнес-процессе. Он помогает глубже понять, какие ресурсы и индивидуумы вовлечены в процесс, а также как они взаимодействуют между собой и какова их роль в общем контексте.

Каждый из этих подходов имеет свои преимущества и недостатки, и их выбор зависит от целей и задач, которые стоят перед организацией. Важно отметить, что комбинирование методов часто может привести к более полному и глубокому пониманию бизнес-процессов, улучшая анализ и повышая эффективность всех операций. В конечном счете, правильное моделирование — это не просто упражнение в графике, но ключевой элемент стратегического управления, который позволяет организациям выявлять недостатки, оптимизировать ресурсы и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

В основе современных методик моделирования бизнес-процессов лежат классические подходы, такие как диаграммы потоков данных (DFD) и диаграммы потоков работ (WFD). Однако, для более глубокого и всестороннего

анализа, часто применяются расширенные стандарты, среди которых выделяются IDEF, BPMN и DFD. Рассмотрим особенности наиболее востребованных из них [1].

IDEF представляет собой семейство нотаций, каждая из которых ориентирована на описание различных аспектов деятельности организации. Для функционального моделирования, обеспечивающего целостное представление о структуре системы, широко используется стандарт IDEF0.

IDEF0 – это методология графического моделирования, предназначенная для создания функциональных моделей. Она позволяет отобразить не только функции, выполняемые в системе, но и связи между ними, а также потоки ресурсов и информации. Преимуществами IDEF0 являются:

- Возможность представления всей системы в виде единого контекста, благодаря использованию контекстной диаграммы.
- Поддержка поэтапной детализации процесса, обеспечиваемая декомпозицией.
- Визуализация приоритетности и влияния функций, позволяющая выявить ключевые элементы системы.
- Четкое определение типов входящих и исходящих потоков (Вход, Выход, Механизм, Управление), что обеспечивает структурированное описание процесса [5].

На рисунке 3 представлен пример использования контекстной диаграммы IDEF0 для моделирования бизнес-процесса «Подготовка спортсмена». Рисунок 4 демонстрирует дочернюю диаграмму, детализирующую внутренние этапы и взаимосвязи процесса.

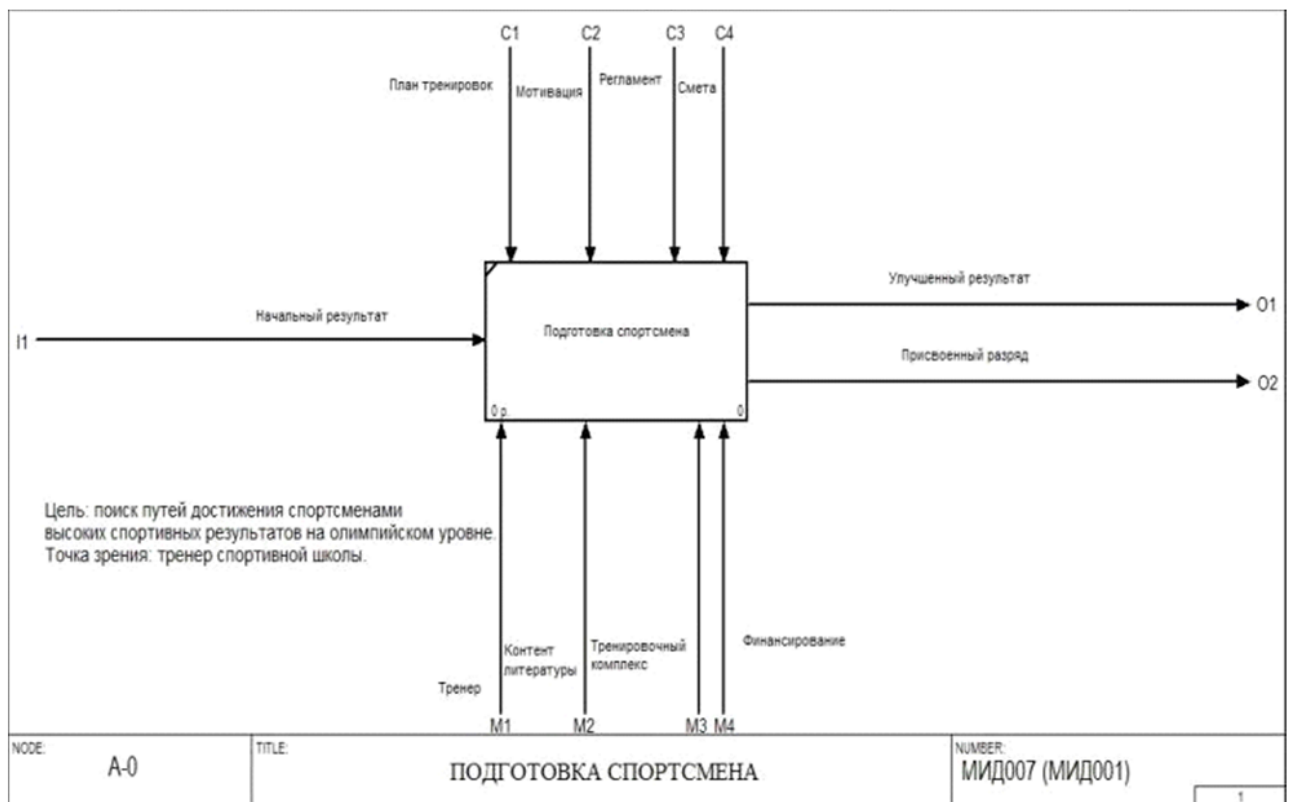


Рисунок 3 – Моделирование бизнес-процесса «Подготовка спортсмена» в методологии IDEF0

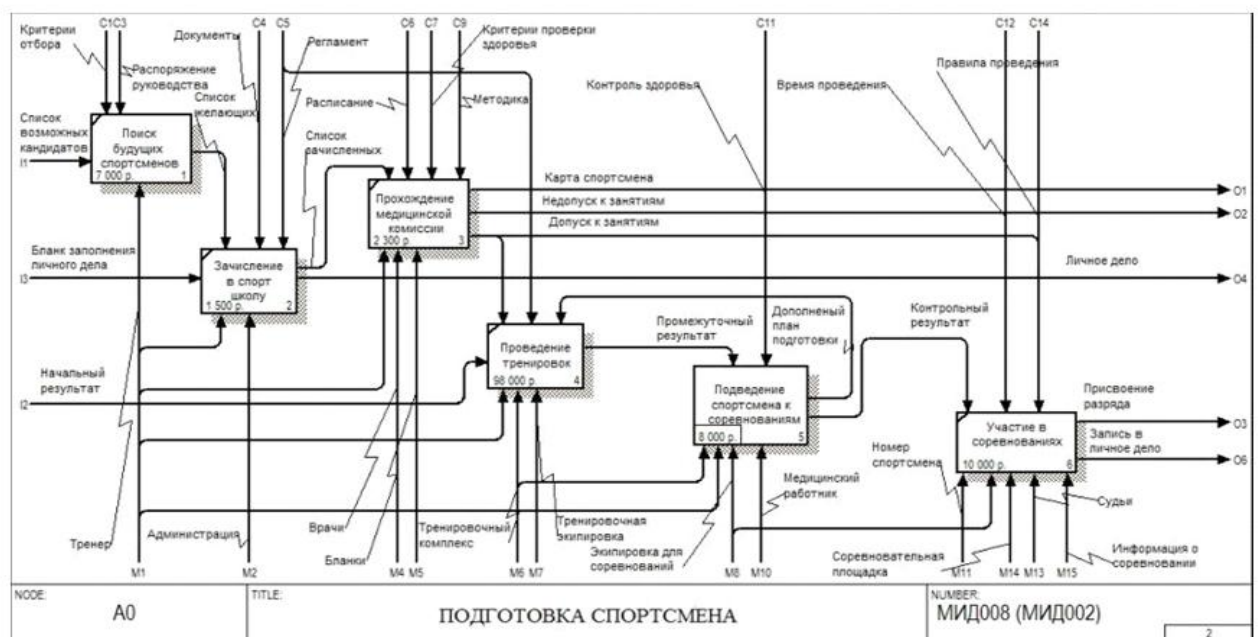


Рисунок 4 – Моделирование бизнес-процесса «Подготовка спортсмена» в методологии IDEF0

В практике моделирования бизнес-процессов, при детализации моделей IDEF0, часто используется методология IDEF3. Она предоставляет мощный инструмент для отображения технологических процессов, происходящих на предприятии, позволяя наглядно представить последовательность действий и изменение свойств объекта. Уникальной особенностью IDEF3 является возможность моделирования альтернативных сценариев реализации процесса, включая случаи, когда результат одного действия инициирует несколько параллельных процессов, или когда для начала нового этапа необходимо одновременное завершение нескольких предыдущих.

Рисунок 5 иллюстрирует применение IDEF3 для визуализации «Плана подготовки», демонстрируя возможности методологии в отображении сложных взаимосвязей и сценариев.

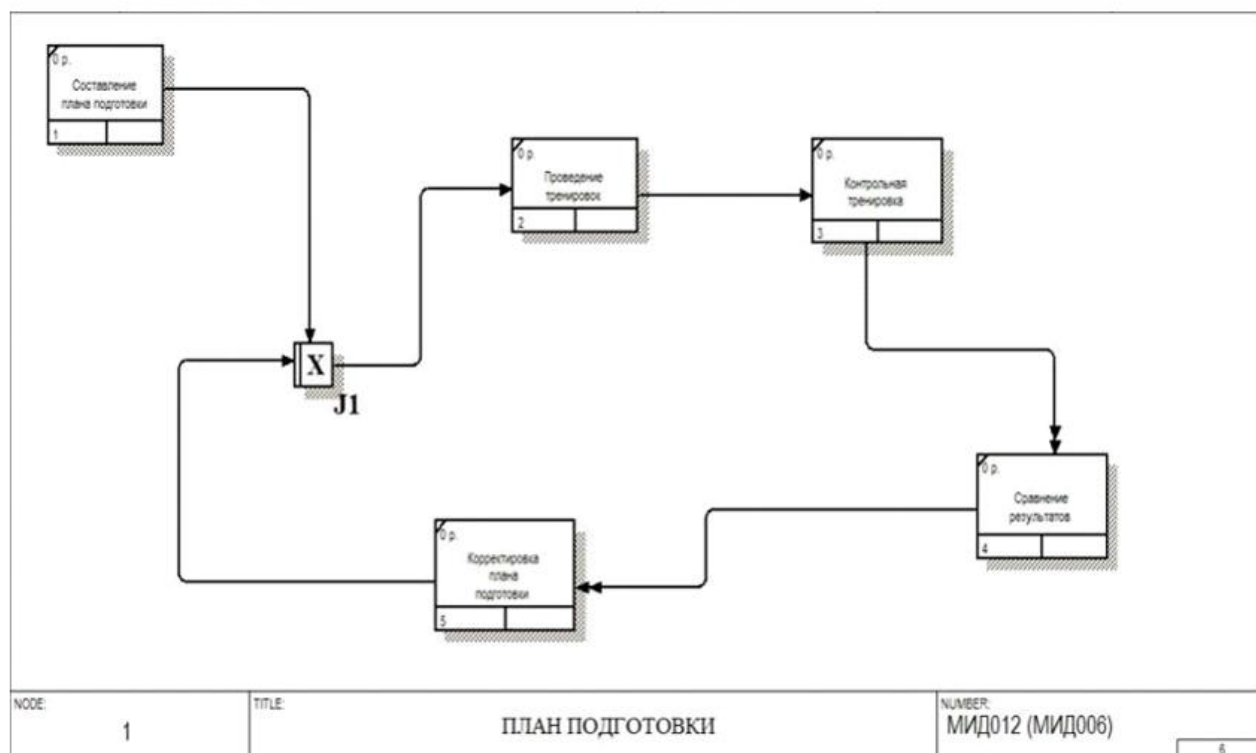


Рисунок 5 – Функциональное моделирование бизнес-процесса
«Планподготовки» в методологии IDEF3

Модели IDEF3 можно классифицировать как WFD-диаграммы, поскольку они также визуализируют взаимосвязанную последовательность действий в процессе [21]. Однако, если IDEF3 нацелен на детализацию технологических этапов, DFD предлагает иной взгляд на систему.

DFD (диаграммы потоков данных) представляют собой методологию, предназначенную для отображения движения информации в системе. Она позволяет идентифицировать внешние источники и получателей данных, логические функции обработки информации, а также потоки и хранилища данных. Графическое представление DFD позволяет провести анализ структуры информационного обмена и выявить узкие места. Диаграмма отображает

работы, составляющие бизнес-процесс, а также входящие и исходящие потоки данных для каждой работы.

Основная сфера применения DFD – моделирование информационных систем и выявление проблем в управлении документацией. Методология пригодна для описания любых действий, но её ключевая задача – определение структуры и компонентов информационной системы, необходимых для автоматизации бизнес-процессов.

Отличительные особенности методологии DFD:

- Фокус на движении данных, а не на детализированном описании логики бизнес-процессов.
- Требование непрерывности потока данных: результат каждого процесса должен быть передан другому процессу или хранилищу.
- Широкое применение при разработке программного обеспечения для автоматизации бизнес-процессов.
- Отсутствие ограничений на количество элементов, отображаемых на одной диаграмме, что позволяет представлять сложные системы на одном листе.

На рисунке 6 представлен пример DFD-модели, иллюстрирующий процесс «Подготовка спортсмена».

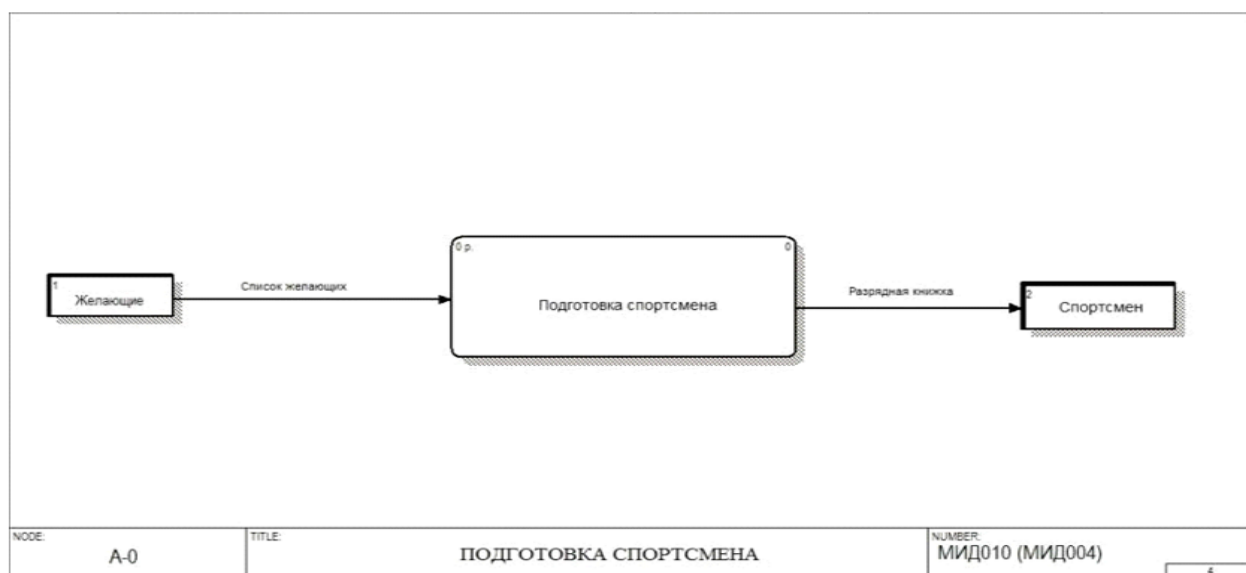


Рисунок 6 – Моделирование бизнес-процесса «Подготовка спортсмена» в методологии DFD

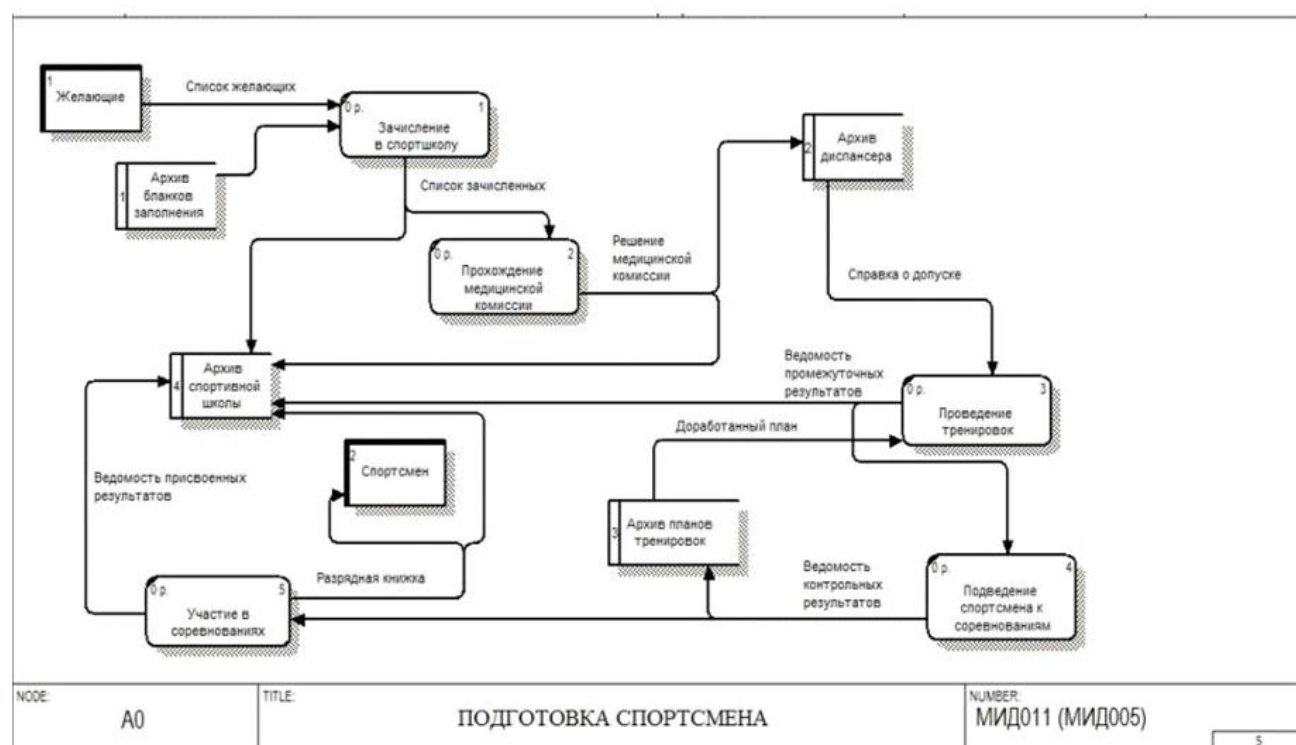


Рисунок 7 – Моделирование бизнес-процесса «Подготовка спортсмена» в методологии DFD

Нотация BPMN (Business Process Model and Notation) представляет собой мощный инструмент для моделирования процессов нижнего уровня, позволяя создать детальный алгоритм выполнения. Диаграмма, построенная в нотации BPMN, включает в себя такие элементы, как события, исполнители, потоки материальных и документальных ресурсов, обеспечивая полное представление о процессе. Одним из ключевых преимуществ BPMN является её масштабируемость, позволяющая декомпозировать каждый процесс на более низкие уровни, отражая его внутреннюю структуру и обеспечивая гибкость в моделировании сложных бизнес-процессов.

Архитектура BPMN включает пять основных категорий элементов, обеспечивающих комплексное описание процесса:

- **Элементы потока:** Являются основой диаграммы, определяя порядок выполнения действий и включающие события, процессы и шлюзы, управляющие потоком выполнения.

- **Данные:** Отражают объекты данных и базы данных, используемые в процессе, и обеспечивающие доступ к необходимой информации.

- **Соединяющие элементы:** Устанавливают связи между элементами потока, определяя потоки управления, потоки сообщений и ассоциации, и обеспечивая взаимодействие между участниками процесса.

- **Зоны ответственности:** Определяют участников процесса и их роли, используя пулы и дорожки для разделения обязанностей и повышения прозрачности.

- **Артефакты:** Предоставляют дополнительную информацию и пояснения, комментируя процесс и облегчая его понимание.

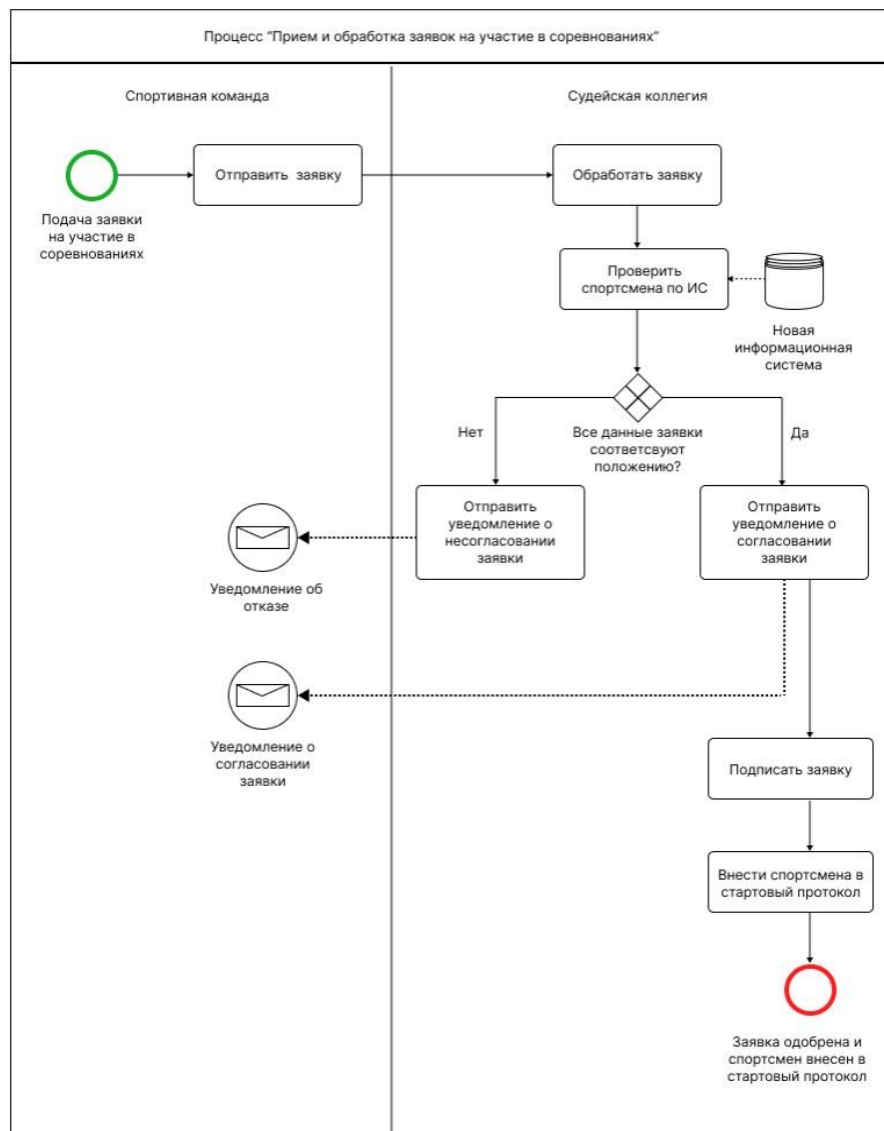


Рисунок 8 – Описание процесса «Прием и обработка заявок на участие в соревнованиях» в BPMN-нотации

Выше мы перечислили самые популярные нотации – IDEF0, EPC, BPMN. Для наглядности сравнение представим в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ нотаций

Критерий сравнения	IDEF0	DFD	BPMN
Принцип построения диаграммы	Графическая визуализация функций системы с помощью блоков и стрелок.	Диаграмма потоков данных с элементами, представляющими источники, процессы и хранилища.	Диаграмма процессов, используется для моделирования последовательности операций и потоков данных.
Описание процедуры процесса	Отображает функции, взаимодействия и потоки информации между ними.	Описывает, как данные перемещаются между процессами и хранилищами.	Определяет действия, события и взаимодействия между участниками процесса.
Модель отражает	Функциональную структуру и взаимодействия в системе.	Движение потоков данных и взаимодействие с внешними источниками.	Алгоритм выполнения бизнес-процесса с учетом исполнителей и документооборота.
Графические элементы	Блоки (функции) и стрелки (входы, выходы, механизмы, управление).	Процессы, потоки данных, хранилища и внешние сущности.	Элементы потока, данные, соединяющие элементы, зоны ответственности и артефакты.
Достоинство	Позволяет четко увидеть функции и их взаимосвязи; поддерживает декомпозицию.	Наиболее подробно описывает движение данных; гибкость в	Простота в понимании; стандарт для бизнес-процессов с ясными правилами

		отображении элементов.	и символами.
Недостаток	Меньшая гибкость в моделировании необязательных действий и событий.	Ограниченность в отражении временных аспектов и сценариев выполнения.	Возможно, избыточность для простых процессов; требует изучения для правильного использования.
Сфера применения	Применяется в функциональном моделировании бизнес-систем и анализа процессов.	Используется для информационных систем и изучения процессов документооборота.	Широко используется для описания бизнес-процессов в разных отраслях, включая IT и управление.

Каждая из нотаций имеет свои уникальные особенности и применяется в разных контекстах. IDEF0 лучше подходит для функционального анализа, DFD – для моделирования потоков данных, а BPMN – для детального описания алгоритмов бизнес-процессов. Выбор нотации зависит от целей и специфики проекта.

Моделирование бизнес-процессов — инструмент, который помогает аналитику выявлять проблемные места и зоны роста, оптимизировать работу команды. Чтобы правильно смоделировать бизнес-процесс, важно подготовить необходимую информацию, прописать последовательность работ и поставить цель. Когда вы начинающий аналитик, избежать всех ошибок невозможно, но можно попытаться свести их к минимуму.

1.3 Специфика спортивных организаций

Спортивные школы, как и любые другие предприятия, функционируют как система взаимосвязанных бизнес-процессов. Эффективная работа таких организаций на рынке социокультурных услуг требует построения процессной модели, основанной на детальном анализе всех входящих в нее бизнес-процессов.

Спортивные организации отличаются от других бизнесов по ряду факторов:

Во-первых, они опираются на уникальную культуру и ценности, которые часто имеют глубокие корни в традициях и социокультуре региона. Это делает их не только коммерческими, но и культурными институтами.

Во-вторых, они сталкиваются с конкуренцией не только со стороны других спортивных организаций, но и со стороны развлечений в целом. Интерес к спорту стремительно растет, поэтому им необходимо гибко адаптироваться к динамично изменяющимся требованиям рынка.

Формирование системы внутреннего маркетинга включает многоаспектный подход, который характеризуется вовлечением сотрудников на всех уровнях. Осознание каждым работником своей ответственности и роли в организации – ключевое условие успешного внедрения стратегий внутреннего маркетинга. Это также предполагает обмен идеями и опытом между различными отделами, что способствует созданию единой корпоративной культуры и укреплению внутреннего брендинга. Важным аспектом является так называемая «гибридная экономика», где работники становятся не просто исполнителями, а активными участниками процессов создания ценности.

Спортивные организации интегрируются в социальные и культурные контексты, действуя как каталитические агенты изменений. Они не только

продвигают физическую активность и здоровый образ жизни, но и влияют на условия жизни и социальное взаимодействие. Через спортивные мероприятия создаются сообщества и поддерживаются социальные инициативы. Спортивные организации делают акцент на ответственности – как перед игроками и болельщиками, так и перед обществом в целом.

Процессная модель спортивной школы охватывает разнообразные функции, включая управление талантами, маркетинг, организацию мероприятий и финансы. Законодательство и регламенты, качественные и количественные измерения, а также стратегии вовлеченности являются основными аспектами, определяющими успех организации. К примеру, необходимо учитывать то, каким образом информация о клиентах и рынках может быть использована для принятия обоснованных управленческих решений, что требует интеграции аналитики на всех уровнях организации.

Спортивные школы играют ключевую роль в системе подготовки спортивного резерва и принимают различные формы. Они делятся на комплексные учреждения, которые охватывают множество видов спорта, и специализированные, которые сосредоточены на одном определенном направлении. Учредителями таких школ могут выступать самые разные организации, включая образовательные учреждения, государственные органы, отвечающие за физическую культуру и спорт, добровольные спортивные общества, а также ведомственные структуры [31].

В зависимости от масштабов своего воздействия и специфики выполняемых функций, спортивные школы классифицируются по уровням: районные, городские, региональные и центральные. Руководство государственной спортивной школой возлагается на директора, который назначается уполномоченным органом исполнительной власти в сфере спорта

на уровне субъекта Российской Федерации. В своей деятельности директор руководствуется установленными нормативно-правовыми документами, которые регламентируют его функции и полномочия.

На директора спортивной школы возложены определенные ограничения, направленные на минимизацию возможных конфликтов интересов и обеспечение эффективного выполнения его обязанностей. В частности, директору запрещено учреждать или участвовать в юридических лицах, которые занимаются производством или продажей товаров, работ и услуг, аналогичных или взаимозаменяемых с теми, которые предлагает спортивная школа. Это запрещение включает также обязательное избегание любых трудовых или гражданско-правовых отношений с подобными организациями, что позволяет предотвратить возможные нарушения этики и конфликты интересов.

Дополнительно существует ограничение на занятие другими оплачиваемыми должностями, за исключением научной, творческой и преподавательской деятельности. Это условие позволяет директору сосредоточиться на управлении школой, не отвлекаясь на сторонние обязательства, которые могут повлиять на качество исполнения его функций. Важным аспектом является и запрет на участие в органах управления других коммерческих структур, что также способствует исключению потенциальных конфликтов [17].

Учебно-тренировочный процесс в спортивной школе организуется на основании тщательно разработанных и утвержденных планов, что гарантирует системность и последовательность в подготовке спортсменов. Контроль за деятельностью учебного заведения осуществляется различными органами, включая учредителя, налоговые органы, а также структуры, отвечающие за управление государственным и муниципальным имуществом. Эти меры

необходимы для обеспечения прозрачности и законности деятельности спортивной школы.

Оценка эффективности функционирования спортивной школы имеет важное значение и осуществляется через аттестацию, которая проводится каждые четыре года. Эта аттестация, как правило, приурочена к окончанию олимпийского цикла, что позволяет комплексно оценить результаты работы школы и выработать рекомендации по ее дальнейшему совершенствованию и развитию. Таким образом, система управления и контроля в спортивной школе направлена на создание условий для качественной подготовки спортивного резерва и повышение стандартов в области физической культуры и спорта[6].

Организация планирования деятельности в спортивной школе требует создания и ведения обширного набора нормативных и учетных документов, которые способствуют систематизации и эффективной координации работы учреждения. Важнейшим элементом этого процесса является годовой план, который четко формулирует цели и задачи учебно-тренировочной, воспитательной и организационно-хозяйственной деятельности школы. Этот план охватывает множество аспектов, включая календарное расписание лагерных и тренировочных сборов, соревнований, а также мероприятия, касающиеся медицинского контроля, повышения квалификации тренеров, развития спортивной инфраструктуры и материально-технического обеспечения. За его разработку отвечает директор спортивной школы, который обеспечивает соответствие всем установленным стандартам и требованиям.

Неотъемлемой частью планирования являются индивидуальные годовые планы подготовки спортсменов, выступающих за сборные команды Российской Федерации, которые разрабатываются их личными тренерами. Эти планы учитывают индивидуальные особенности каждого спортсмена, что позволяет максимально эффективно реализовать их потенциал в рамках общих целей и

задач школы.

Журналы, таблицы и дневники, отражающие учебно-тренировочную работу тренеров и результаты ее выполнения.

Книга регистрации детей, прошедших начальный этап обучения.

Персональные учетные карточки спортсменов.

Протоколы соревнований и книга учета результатов спортсменов на всероссийских и международных соревнованиях, отражающие их спортивные достижения.

Дневники спортсменов, содержащие записи о ходе тренировочного процесса и достигнутых результатах.

Книга рекордов спортивной школы по возрастным группам, отражающая лучшие спортивные достижения воспитанников.

Врачебно-контрольные карты спортсменов, содержащие информацию о состоянии их здоровья и результаты медицинских обследований.

Протоколы заседаний педагогического совета спортивной школы, отражающие решения по вопросам учебно-методической работы.

Методические разработки, подготовленные тренерами в целях совершенствования учебно-тренировочного процесса.

Приказы и распоряжения, издаваемые администрацией спортивной школы по различным вопросам деятельности.

Отчеты о проведении лагерных и учебно-тренировочных сборов, содержащие информацию о ходе и результатах их проведения.

Годовые отчеты, представляемые директором, старшими тренерами и врачом спортивной школы, отражающие основные результаты деятельности учреждения.

Документы, относящиеся к официальной переписке спортивной школы с другими организациями и учреждениями

Рисунок 9 – Документация для обеспечения надлежащего учета деятельности спортивной школы

Эффективное управление спортивной отраслью невозможно без учета исторических особенностей формирования управленческих систем, обусловленных социально-экономическим и политическим контекстом. Спортивный менеджмент, как специализированная дисциплина, требует детального анализа форм собственности на спортивные объекты и инфраструктуру, а также понимания специфики управления различными типами спортивных организаций.

В России, где признается разнообразие форм собственности (частная, государственная, муниципальная и другие), общественные спортивные организации реализуют свое право собственности на имущество для достижения целей, определенных их уставом. Экономические взаимоотношения, возникающие в процессе управления собственностью, определяют многообразие подходов к управлению в сфере физической культуры и спорта.

В современной российской спортивной отрасли можно выделить три ключевые подсистемы управления, тесно взаимодействующие друг с другом:

- Государственное управление: Представлено уполномоченным федеральным органом и региональными органами управления, отвечающими за регулирование и контроль в сфере физической культуры и спорта.

- Управление в общественных организациях: Включает спортивные федерации, ассоциации, клубы и другие организации, основанные на принципах самоуправления и добровольного участия.

- Управление в коммерческих спортивных организациях: Охватывает профессиональные спортивные клубы и лиги, а также коммерческие

предприятия, оказывающие платные спортивные и оздоровительные услуги. [6].

Таким образом, специфика спортивных организаций определяется их ролью как социально ответственных бизнесов, стремящихся к интеграции внутренних и внешних процессов. Успешное функционирование таких организаций невозможно без эффективного внутреннего маркетинга и анализа бизнес-процессов. Важность гибкой адаптации к изменяющимся условиям рынка подчеркивается как необходимость для устойчивого роста и конкурентоспособности.

1.4 Опыт выделения бизнес-процессов в зарубежных и российских спортивных организациях.

Исследование практики выделения бизнес-процессов в спортивных организациях выявляет существенные различия между зарубежным и российским подходами к управлению.

В зарубежных спортивных структурах, в частности в американских и европейских клубах, процесс идентификации и регламентации бизнес-процессов имеет более системный и технологичный характер. Ключевой особенностью является четкая стратификация процессов по уровням: стратегические, операционные и вспомогательные. Американские спортивные франшизы, такие как NBA, NFL и MLB, демонстрируют высокий уровень структурированности бизнес-процессов, где каждый элемент деятельности – от маркетинга до управления персоналом – детально регламентирован и встроен в общую систему менеджмента.

В европейских спортивных организациях, особенно в футбольных клубах Англии, Испании и Германии, наблюдается более гибкий подход к выделению бизнес-процессов. Здесь значительное внимание уделяется процессам коммерциализации спортивного продукта, включая трансферную политику, маркетинговые стратегии и управление болельщиками сообществами. Например, такие клубы как «Реал Мадрид», «Манчестер Юнайтед» и «Бавария» имеют сложившуюся практику стратегического планирования, где бизнес-процессы выступают ключевым инструментом достижения экономических и спортивных целей.

Российская модель выделения бизнес-процессов в спортивных организациях существенно отличается и характеризуется меньшим уровнем зрелости. В отечественной практике до недавнего времени преобладал фрагментарный подход, при котором бизнес-процессы не были полностью формализованы и не имели четкой системной интеграции. Такая ситуация была обусловлена рядом факторов: относительно коротким периодом становления рыночных отношений в российском спорте, дефицитом профессиональных компетенций в области спортивного менеджмента и значительной зависимостью от государственного финансирования.

Однако в последние годы наметилась позитивная динамика. Ведущие российские спортивные клубы, такие как «Зенит», «Спартак» и ЦСКА, начинают внедрять более прогрессивные модели управления бизнес-процессами. Это проявляется в создании специализированных подразделений по стратегическому планированию, внедрении современных цифровых инструментов управления и адаптации международного опыта. Особое внимание уделяется процессам монетизации спортивного бренда, развитию маркетинговых коммуникаций и диверсификации доходных потоков.

Сравнительный анализ зарубежной и российской практик выявляет несколько принципиальных различий в подходах к выделению бизнес-процессов.

Во-первых, западные организации демонстрируют более высокий уровень процессной зрелости, где бизнес-процессы рассматриваются как самостоятельный объект управления.

Во-вторых, существенны различия в методологической базе: зарубежные клубы активнее используют международные стандарты управления (ITIL, COBIT), в то время как российские организации только начинают их адаптацию.

Важным аспектом является также различие в экономических моделях. Зарубежные спортивные организации имеют более диверсифицированные источники дохода, что позволяет им более гибко выстраивать бизнес-процессы. Российские клубы пока остаются более зависимыми от государственной поддержки и традиционных источников финансирования.

Технологический аспект также демонстрирует существенные различия. Западные спортивные организации активно используют цифровые платформы управления бизнес-процессами, внедряют искусственный интеллект и машинное обучение для оптимизации процессов. В российской практике такой подход только начинает складываться, хотя и наблюдается устойчивый тренд на цифровую трансформацию.

Процессы трансформации бизнес-моделей в спортивной индустрии требуют комплексного подхода, включающего не только технологические, но и организационно-культурные изменения. Российским спортивным организациям

предстоит существенная работа по адаптации международных практик с учетом национального контекста и специфики развития отечественного спорта.

Перспективы развития бизнес-процессов в российских спортивных организациях связаны с дальнейшей профессионализацией управления, внедрением передовых методологий и технологических решений. Ключевыми направлениями трансформации станут цифровизация управленческих процессов, развитие маркетинговых стратегий и создание гибких организационных структур, способных быстро адаптироваться к изменениям рыночной среды.

Особое значение в контексте развития бизнес-процессов приобретает глубокая диагностика существующих управленческих моделей. Необходимо не просто механически копировать зарубежный опыт, но адаптировать его к российским реалиям, учитывая национальные особенности менеджмента и корпоративной культуры.

Стратегические направления совершенствования бизнес-процессов в спортивных организациях включают несколько ключевых компонентов:

1. Цифровая трансформация управления

Современные спортивные организации все больше переходят на цифровые рельсы управления. Речь идет не только о внедрении программных продуктов, но и о принципиальной перестройке бизнес-логики. Это предполагает:

- Создание интегрированных цифровых экосистем управления
- Применение больших данных для принятия управленческих решений

- Внедрение систем искусственного интеллекта в процессы планирования и прогнозирования

- Развитие облачных технологий для обеспечения гибкости и масштабируемости бизнес-процессов

2. Клиент ориентированность

Современный спортивный бизнес все больше фокусируется на создании уникального болельщического опыта. Это требует:

- Персонализации маркетинговых коммуникаций
- Развития омниканальных стратегий взаимодействия с аудиторией
- Создания программ лояльности нового поколения
- Использования инструментов геймификации и интерактивных технологий

3. Диверсификация бизнес-моделей

Спортивные организации все чаще рассматривают себя как многопрофильные экосистемы, а не узкоспециализированные структуры. Это предполагает:

- Развитие смежных направлений бизнеса
- Создание франшиз и тиражирование успешных управленческих практик
- Формирование многоуровневых экономических моделей
- Поиск новых источников монетизации спортивного продукта

4. Развитие человеческого капитала

Ключевым фактором конкурентоспособности становятся профессиональные компетенции сотрудников. Необходимо:

- Создание корпоративных университетов
- Внедрение программ непрерывного обучения
- Формирование культуры инноваций и постоянного развития
- Применение современных HR-технологий

5. Устойчивое развитие

Современные спортивные организации все больше интегрируют принципы социальной ответственности и экологической устойчивости в свои бизнес-модели.

Важно подчеркнуть, что трансформация бизнес-процессов – это не единовременный акт, а непрерывный, постоянно развивающийся процесс адаптации к изменяющимся рыночным условиям.

Для российских спортивных организаций это означает необходимость формирования принципиально новой управленческой философии, основанной на принципах гибкости, технологичности и клиент ориентированности.

2 АНАЛИЗ ТЕКУЩИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В МБУ ДО «СПОРТИВНАЯ ШКОЛА КЕЖЕМСКОГО РАЙОНА»

2.1. Характеристика исследования спортивной организации МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района»

Спортивные школы играют важную роль в развитии физической культуры и спорта на местах. МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» является одним из таких учреждений, направленных на воспитание молодого поколения, популяризацию здоровья и физической активности, а также на развитие высококвалифицированных спортсменов. Рассмотрим общую характеристику этой спортивной школы, включая ее миссию, цели, организационную структуру и показатели деятельности.

Государственное образовательное учреждение МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» находится по адресу: Красноярский край, Кежемский район, г. Козинск, ул. Маяковского, д. 15. Является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать, бланки, фирменное наименование. МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» от своего имени приобретает имущество и неимущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде. Она отвечает по своим обязательствам находящимися в ее распоряжении денежными средствами. При их недостаточности субсидиарную ответственность по ее обязательствам несет собственник имущества (директор).

Миссия МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» заключается в создании условий для всестороннего физического развития детей и молодежи,

формировании у них интереса к занятиям спортом и здоровому образу жизни, а также в подготовке спортсменов высокого уровня для участия в соревнованиях различного уровня. Школа стремится к тому, чтобы каждый воспитанник не только развивал свои спортивные навыки, но и становился активным и здоровым членом общества.

Основные цели спортивной школы включают:

- Формирование здорового образа жизни у детей и молодежи через занятия спортом.
- Развитие спортивного мастерства у талантливых спортсменов и подготовка их к соревнованиям.
- Привлечение максимального числа детей и подростков к занятиям физической культурой и спортом.
- Создание условий для активного отдыха и досуга для детей и молодежи.
- Поддержка и развитие спортивной инфраструктуры района.

Министерство спорта Кежемского района выступает в качестве основного учредителя Муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Спортивная школа Кежемского района». Устав учреждения утверждается Министерством спорта по согласованию с компетентными органами, контролирующими вопросы управления государственным и муниципальным имуществом, а также развития региона.

Руководство «Спортивной школой Кежемского района» осуществляет директор, Чертаков Алексей Игоревич, назначаемый и освобождаемый от должности приказом Министерства спорта Красноярского края, которому он

непосредственно подотчетен. Взаимоотношения между директором и Министерством регулируются контрактом.

Директор обладает правом самостоятельно формировать и утверждать структуру «Спортивной школы Кежемского района» (Рисунок 10), устанавливать штатное расписание, а также принимать и увольнять сотрудников.

Организационная структура учреждения визуально демонстрирует иерархию подчиненности и взаимосвязи между отдельными подразделениями и сотрудниками.

В настоящее время в «Спортивной школе Кежемского района» проводятся занятия по следующим видам спорта: баскетбол, легкая атлетика, айкидо, бокс, вольная борьба и лыжные гонки.



УТВЕРЖДАЮ:
Директор МБУ ДО
СШ Кежемского района
А.И. Чертаков

СТРУКТУРА
Муниципального бюджетного учреждения
дополнительного образования
"Спортивная школа Кежемского района"
(МБУ ДО СШ КЕЖЕМСКОГО РАЙОНА)



Рисунок 10 – Структура учреждения МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района»

На сегодняшний день в МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» работает 15 сотрудника. Состав сотрудников состоит из управленческого аппарата, тренерского состава. Управленческий аппарат состоит из 3- человек и тренерский состав 12 человек.

Были проанализированы данные сайта МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» из которого следует, что тренерский состав высококвалифицированный, все тренеры-преподаватели имеют средне-профессиональное или высшее образование.

Важными показателями деятельности МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» являются:

1. Количество клиентов. Спортивная школа предоставляет услуги для детей и подростков в возрасте от 6 до 18 лет. На сегодняшний день в школе обучается 412 юных спортсменов, что свидетельствует о высоком уровне интереса и доверия со стороны родителей и местного сообщества.

2. Охват мероприятий. Спортивная школа активно организует и проводит различные мероприятия, включая:

- Внутренние турниры и соревнования, которые помогают выявлять талантливых спортсменов и развивать дух соревновательности.

- Участие в региональных, областных и всероссийских соревнованиях, где воспитанники школы часто занимают призовые места, подчеркивая высокое качество подготовки.

- Образовательные программы и мастер-классы с привлечением опытных спортсменов и тренеров, что повышает уровень подготовки и мотивацию учащихся.

3. Результаты спортивной деятельности

Спортсмены, обучающиеся в МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района», регулярно показывают высокие результаты на соревнованиях различного уровня. Это подтверждается победами и призовыми местами на областных турнирах, а также успешным участием в соревнованиях более высокого уровня.

МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» является ключевым институтом, способствующим развитию физической культуры и спорта в

регионе. С учетом миссии, целей, организационной структуры и показателей деятельности, спортивная школа показывает высокий уровень включенности в жизнь местного сообщества и активно работает над улучшением условий для занятий спортом. Продолжая развиваться и адаптироваться к современным требованиям, школа вносит значимый вклад в здоровье и физическое развитие подрастающего поколения.

Таким образом, МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» играет важную роль в формировании физической культуры и спорта в регионе, обеспечивая всестороннее развитие детей и молодежи через занятия физической активностью. Школа ориентирована на воспитание высококвалифицированных спортсменов и привлечение молодежи к здоровому образу жизни.

Организационная структура и профессиональный состав школы демонстрируют высокие стандарты управления и качества обучения, а активное участие в спортивных мероприятиях свидетельствует о значительном интересе со стороны местного сообщества. С текущим числом обучающихся – 412 юных спортсменов, спортивная школа демонстрирует успешность в привлечении детей к занятиям спортом и осуществляет значимые мероприятия, что подчеркивает её значимость для региона.

Выдающиеся результаты на соревнованиях различного уровня также подтверждают качество подготовки спортсменов и высокий уровень компетенции тренерского состава. Таким образом, МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» является ключевым центром для развития физической культуры и спорта в районе, внося значимый вклад в здоровье и физическое развитие подрастающего поколения.

2.2 Мониторинг деятельности МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района»

Мониторинг деятельности МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» является краеугольным камнем эффективного управления. Этот систематический процесс подразумевает непрерывное отслеживание ключевых аспектов функционирования организации, сбор и всесторонний анализ данных для оценки динамики прогресса. В конечном итоге, это дает возможность оперативно реагировать на вызовы и корректировать стратегию развития школы в соответствии с меняющимися условиями.

В контексте спортивной школы, мониторинг – это развернутая система, предназначенная для сбора, обработки, анализа и архивирования информации о работе всей педагогической структуры. Он обеспечивает устойчивую обратную связь, позволяя не только фиксировать текущую ситуацию, но и своевременно вносить необходимые коррективы в тренировочный процесс и прогнозировать будущие успехи.

Интеграция инструментов мониторинга в систему управления спортивно-оздоровительными комплексами открывает следующие перспективы:

1. Точечная диагностика проблем: Выявление критических зон и областей, требующих оптимизации в управлении и операционной деятельности школы.

2. Компаративный анализ: Сравнительный анализ показателей эффективности по различным направлениям, направленный на выявление ключевых факторов, обуславливающих различия в результатах.

3. Актуализация нормативной базы: Адаптация нормативных (целевых) значений на основе анализа динамики показателей, обеспечивающая соответствие современным стандартам и потребностям.

4. Разработка практических рекомендаций: Формирование персонализированных рекомендаций для руководства школы, ориентированных на достижение стратегических целей и повышение качества предоставляемых образовательных и спортивных услуг.

Система мониторинга деятельности спортивной школы должна отвечать ряду критериев, обеспечивающих её эффективность и полезность, включая: простоту и понятность, адекватность отражаемой информации, гибкость адаптации к изменяющимся условиям, надежность и достоверность данных, устойчивость функционирования, своевременность предоставления информации, безопасность и конфиденциальность данных, приемлемость для пользователей и экономическую эффективность [34].

В ходе анализа деятельности МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» было выявлено отсутствие системы регулярного мониторинга со стороны администрации.

В связи с этим, для оценки эффективности функционирования спортивной школы была предпринята попытка самостоятельного мониторинга, основанного на адаптированном наборе показателей, предложенных Смирновой И.И. Выбор показателей был обусловлен необходимостью охвата наиболее важных аспектов деятельности учреждения.

Оценка проводилась по следующим критериям:

✓ Динамика предоставления потребительских услуг МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района».

✓ Уровень доступности услуг для потребителей МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района».

✓ Состояние правового обеспечения деятельности МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района».

✓ Качество кадрового обеспечения деятельности МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района».

✓ Эффективность медицинского обеспечения деятельности МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района».

✓ Степень удовлетворенности потребителей услугами МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района».

По итогам проведенного исследования были выявлены следующие ключевые тенденции:

1. Динамика контингента обучающихся: За рассматриваемый период отмечен прирост числа пользователей услуг по сравнению с предыдущим годом. Данная положительная динамика, выраженная в процентном соотношении, составила 103%. Для сравнения: в минувшем учебном году школа насчитывала 400 воспитанников, в то время как в текущем их число возросло до 412. Превышение 100%-ной отметки свидетельствует о благоприятной траектории развития.

2. Оценка степени доступности спортивной школы:

Информационная прозрачность: Доступность информации о деятельности учреждения получила максимальную оценку в 100%, что является идеальным показателем. Эта оценка базировалась на полноте и доступности следующей информации: официальное наименование и юридический адрес школы, подробный перечень оказываемых услуг, условия их предоставления, перечень необходимых документов для зачисления, сведения о медицинских противопоказаниях, график работы, прайс-лист (включая информацию о

скидках и акциях), перечень льготных категорий граждан, актуальное расписание занятий и правила техники безопасности.

Географическая досягаемость: Центральное местоположение школы обеспечивает высокую пешеходную доступность для потенциальных клиентов – 80%, что соответствует целевому значению (не более 100%).

Транспортная инфраструктура: Анализ показал, что школа находится в зоне охвата примерно 6 маршрутов общественного транспорта. Фактическое удаление от ближайших остановок составляет 80% от нормативного (500 метров), что также укладывается в установленные параметры (не более 100%). Интегральный показатель общей доступности (сумма пешеходной и транспортной составляющих) достиг 140%, что соответствует допустимому интервалу (от 100 до 140 включительно).

Социальная доступность: Оценка предоставления льгот различным категориям граждан показала значение показателя в 80% (3 балла из 5), что находится в пределах допустимого уровня ($60 \leq \% < 100 \%$).

Доступность для лиц с ОВЗ: Анализ выявил недостатки в обеспечении доступности для лиц с ограниченными возможностями здоровья, что связано с конструктивными особенностями здания. Данный показатель признан неоптимальным ($< 60 \%$).

3. Оценка правового обеспечения деятельности МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района»

В рамках исследования проведена всесторонняя оценка соответствия нормативной базы МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» требованиям законодательства. Анализ охватывал ключевые документы,

регламентирующие работу учреждения, с целью определения полноты и актуальности правового обеспечения. В частности, рассматривались:

- Утвержденное Положение о МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района».

- Действующие Правила внутреннего трудового распорядка, определяющие трудовые взаимоотношения.

- Правила поведения для занимающихся в спортивной школе и на спортивных объектах, с особым вниманием к аспектам безопасного предоставления услуг.

- Действующие санитарные нормы и правила, регулирующие условия занятий.

- Актуальные должностные инструкции для всех категорий сотрудников, определяющие их обязанности и ответственность.

- Инструкции по охране труда, направленные на обеспечение безопасных условий труда.

- Действующее расписание занятий, отражающее организацию тренировочного процесса.

- Техническая документация на спортивные сооружения (паспорт или учетная карточка).

- Разрешительная документация на ввод спортивного сооружения в эксплуатацию.

- Действующий договор на оперативное управление имуществом.

Результаты анализа выявили наличие полного комплекта (100%) необходимых документов (10 из 10). Это свидетельствует об эффективном правовом обеспечении деятельности спортивной школы, создающем прочную

основу для ее функционирования в соответствии с требованиями действующего законодательства.

4. Анализ кадрового обеспечения деятельности МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района»

Оценка кадрового потенциала МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» включала анализ укомплектованности штата и уровня квалификации педагогического персонала. Установлено, что штатное расписание заполнено полностью (15 сотрудников), что указывает на оптимальный уровень укомплектованности (100%).

Оценка квалификации тренеров-преподавателей проводилась с учетом следующих критериев:

- Наличие высшего или среднего профессионального образования в области физической культуры и спорта. Стопроцентный охват (11 из 11) подтверждает высокий уровень профессиональной подготовки тренерского состава.

- Наличие стажа работы более 5 лет у инструкторов по спорту.

- Наличие спортивных званий у инструкторов по спорту.

Интегральный показатель квалификации инструкторов по спорту составил 69%, что находится в пределах допустимого диапазона ($60\% < \text{Показатель} \leq 80\%$). Несмотря на это, необходимо разработать и внедрить комплекс мер, направленных на дальнейшее повышение квалификации инструкторского состава, с целью достижения оптимальных значений показателя.

5. Анализ деятельности МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» (Медицинское обеспечение и удовлетворенность потребителей)

Медицинское обслуживание в МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» осуществляется через медицинский кабинет, где работают медицинская сестра и врач (на внештатной основе). Спортсмены, демонстрирующие высокие результаты, находятся под наблюдением спортивного диспансера. Результаты оценки показали, что уровень медицинского обеспечения достигает 83%, что свидетельствует об оптимальном уровне организации медицинского сопровождения.

6. Удовлетворенность потребителей

Уровень удовлетворенности потребителей оценивался на основе анализа данных анкетирования (Приложение 1). Полученные результаты показывают, что средний уровень удовлетворенности составляет 80%, что соответствует допустимому значению.

Таким образом, результаты мониторинга деятельности спортивной школы, анализа загруженности спортивных залов, интервью с директором и результаты анкетирования персонала и потребителей позволяют сделать вывод о наличии нереализованного потенциала. Особое внимание необходимо уделить внутреннему маркетингу спортивной школы, как инструменту повышения лояльности персонала и улучшения качества предоставляемых услуг.

3 ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В МБУ ДО «СПОРТИВНАЯ ШКОЛА КЕЖЕМСКОГО РАЙОНА»

3.1 Оценка состояния и текущих проблем МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района»

Картирование бизнес-процессов представляет собой важный инструмент управленческого анализа, позволяющий визуализировать и оценить ключевые процессы, осуществляемые в организации. В контексте МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района», картирование способствует выявлению сильных и слабых сторон деятельности, определению возможностей для оптимизации процессов и повышения качества предоставляемых услуг.

Как и любая организация, функционирующая в сфере социокультурных услуг, МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» представляет собой систему взаимосвязанных бизнес-процессов, обеспечивающих её стабильную деятельность и конкурентоспособность.

Разработка процессной модели начинается с проведения детального анализа каждого бизнес-процесса, входящего в состав общей функциональной схемы (Рисунок 11).

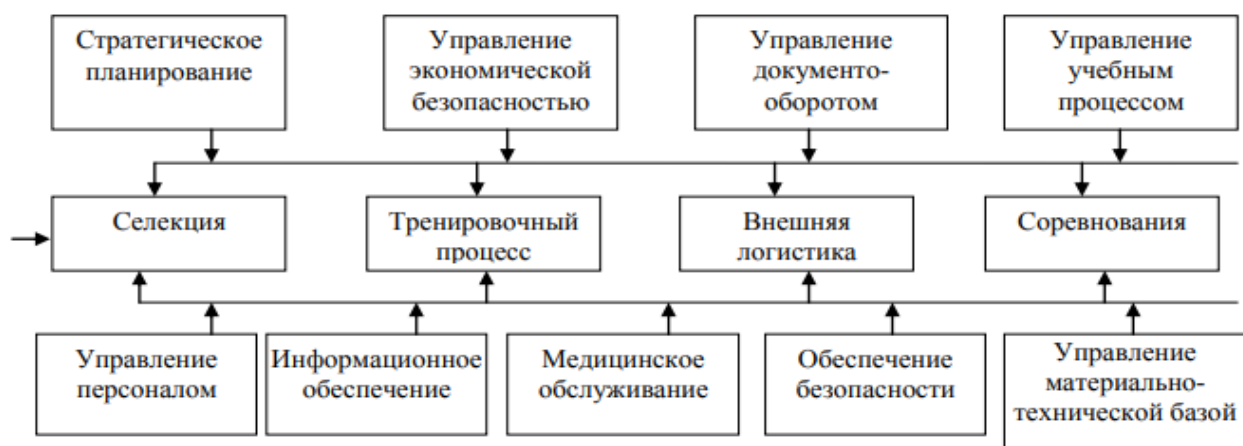


Рисунок 11 – Процессная модель спортивной организации

На основании анализа процессной модели МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» был сделан вывод о недостаточном внимании к процессу внутреннего маркетинга в системе управления. Внедрение данного процесса представляется перспективным направлением для повышения эффективности деятельности учреждения, за счет улучшения таких показателей, как лояльность персонала, его вовлеченность в деятельность организации, приверженность общим целям и ориентация на потребности клиентов. Для детальной декомпозиции и анализа процесса внутреннего маркетинга была применена методология функционального моделирования IDEF0 (Рисунок 12) [26].

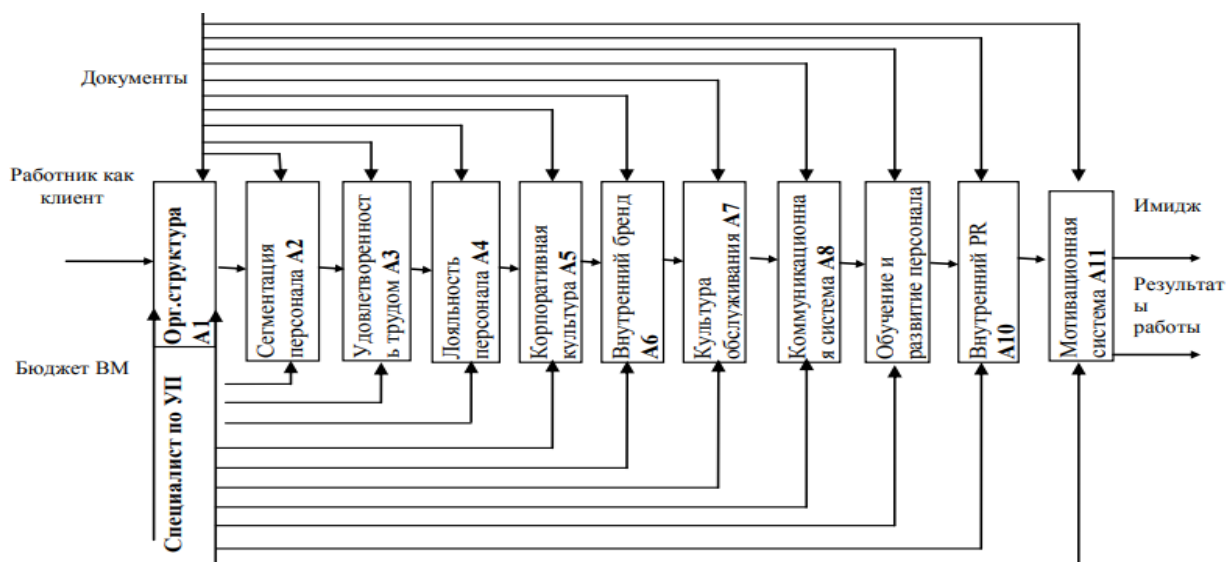


Рисунок 12– Декомпозиция в модели IDEF0 бизнес-процесса внутреннего маркетинга

Декомпозиция модели бизнес-процесса внутреннего маркетинга позволяет выявить ключевые аспекты деятельности организации, определяющие её сильные и слабые стороны и влияющие на достижение стратегических целей и конкурентоспособность.

Анализ процессной модели деятельности МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» выявил ряд системных проблем во внутреннем маркетинге, которые отрицательно сказываются на эффективности управления и конкурентоспособности учреждения[21].. В первую очередь, в школе наблюдаются недостатки нормативной базы. Отсутствуют регламентирующие документы, регулирующие процессы адаптации, обучения и аттестации персонала, за исключением педагогического состава. Кроме того, процедуры взаимодействия между отделами остаются неформализованными, что затрудняет координацию и оперативность работы.

Стратегическая неопределенность также является одной из важных проблем[13]. Миссия школы сформулирована без чёткой привязки к стратегическим ориентировкам, конкурентным преимуществам и ожиданиям стейкхолдеров. Согласно данным МСА, только 65,4% сотрудников понимают интеллектуальные цели организации, а эмоционально вовлечены в деятельность — лишь 52,25%. Это говорит о недостаточном уровне внутренней мотивации и понимании общей миссии среди персонала.

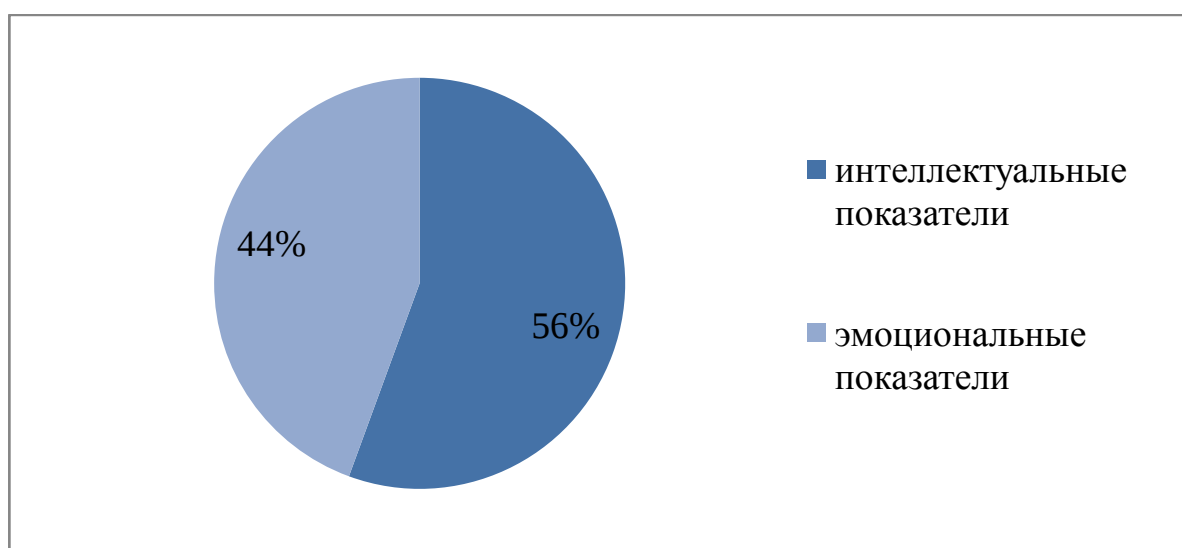


Рисунок 13 – Анализ понимания работниками целей СШ по методике МСА

Организационные дисфункции проявляются в перегрузке директора, который совмещает свои основные функции с обязанностями HR-менеджера. Такая концентрация ответственности снижает эффективность управления. Иерархическая структура учреждения ограничивает горизонтальные коммуникации, что затрудняет обмен информацией и коллективное решение задач[23].

Уровень лояльности персонала оценивается как низкий: отметка в 3,72 по шкале ОСQ говорит о преобладании прагматичной лояльности, основанной на материальной мотивации, что не способствует формированию сплочённого и

мотивированного коллектива. Крайне низка реализация таких важных факторов удовлетворенности сотрудников, как профессиональное развитие, психологический климат и обратная связь со стороны руководства, причём профессиональное развитие выделено как ключевая зона, требующая немедленного внимания.

Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты исследования лояльности персонала

Утверждение	Среднее значение	Значение
1. Я готов работать сверхурочно на благо организации	3,37	Скорее не согласен
2. Я рассказываю моим друзьям как хорошо работать в СШ	3,13	Скорее не согласен
3. Я не сильно предан организации	4,38	Скорее не согласен
4. Я согласен почти на любую работу, чтобы остаться в СШ	3,14	Скорее не согласен
5. Я нахожу, что мои ценности и ценности организации совпадают	5,08	Не имею определенного мнения
6. Я горжусь тем, что могу сказать «Я — часть организации»	4,85	Не имею определенного мнения
7. Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже	1,83	Абсолютно согласен
8. Ради организации я готов повышать производительность своего труда	3,23	Скорее не согласен
9. Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации	3,57	Не имею определенного мнения
10. Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех, которые рассматривал при устройстве на	4,73	Не имею определенного мнения

работу		
11. Преданность организации вряд ли сулит мне много выгод	2,32	Скорее согласен
12. Часто мне трудно согласиться с политикой организации по каким-либо вопросам	3,44	Не имею определенного мнения
13. Я действительно забочусь о судьбе организации	4,53	Не имею определенного мнения
14. Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал	3,70	Скорее не согласен
15. Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны	4,48	Скорее не согласен

Корпоративная культура в спортивной школе недостаточно развита: отсутствуют формализованные ценности и нормы поведения, а внутренняя PR-работа практически не ведётся[7]. Нет корпоративных медиа, тренингов и традиций, которые могли бы укрепить внутренние связи и повысить вовлечённость сотрудников.

Кроме того, существует дефицит эффективного внешнего позиционирования. Бренд школы остаётся слабо выразительным, узнаваемость низка, а состояние здания требует улучшений. Отсутствие фирменного стиля также снижает привлекательность учреждения в глазах потенциальных учебных партнеров и клиентов [25, 35].

В совокупности выявленные проблемы требуют комплексного подхода и системных изменений, направленных на улучшение внутренних процессов, повышение мотивации и лояльности персонала, а также развитие корпоративной культуры и имиджа организации.

3.2 Разработка рекомендаций, направленных на совершенствование бизнес-процессов МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района»

По итогам комплексного исследования деятельности МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» сформированы рекомендации, направленные на системное совершенствование работы организации и повышение её эффективности. Внедрение предложенных мер позволит вывести школу на новый качественный уровень, обеспечив устойчивое развитие и укрепление её позиций в спортивном пространстве региона.

Для решения выявленных в ходе исследования проблем предлагается последовательная программа преобразований, направленная на создание эффективной системы управления персоналом и формирование современной организационной культуры. Программа носит комплексный характер и затрагивает все ключевые аспекты деятельности учреждения.

Первым важнейшим шагом станет создание прочной нормативной базы. Необходимо разработать и внедрить два ключевых документа. Положение о непрерывном обучении будет включать не только ежегодный план курсов повышения квалификации, но и предусматривать регулярное проведение вебинаров с приглашенными экспертами, а также организацию внутренних мастер-классов, где опытные тренеры смогут делиться своими наработками с коллегами. Особое внимание будет уделено созданию Регламента межотдельческого взаимодействия, который установит четкие процедуры координации между тренерским составом, администрацией и вспомогательными службами. Этот документ поможет устранить

существующие коммуникационные барьеры и ускорить принятие оперативных решений.

Стратегическое развитие организации требует пересмотра ее миссии и ценностей. В обновленную формулировку миссии необходимо включить конкретные конкурентные преимущества школы, такие как уникальные методики подготовки или специализированные программы для различных категорий учащихся. Особое значение придается определению целевых групп - помимо непосредственных воспитанников и их родителей, в фокусе внимания окажутся муниципальные власти как источник поддержки, а также спортивные федерации как партнеры в развитии. Для выработки разделяемых всеми сотрудниками ценностей необходимо провести серию стратегических сессий с использованием современных методик фасилитации, которые позволят учесть мнение каждого члена коллектива.

Оптимизация организационной структуры – важный элемент преобразований. Введение должности HR-специалиста позволит не только разгрузить директора, но и вывести работу с персоналом на профессиональный уровень. Переход к гибридной модели управления сочетает преимущества традиционной вертикальной структуры и современных гибких подходов. При сохранении четкой административной вертикали для решения стратегических вопросов, будут созданы временные проектные группы по ключевым направлениям деятельности, таким как организация мероприятий или внедрение новых методик подготовки. Такой подход повысит вовлеченность сотрудников в управление организацией.

Особое внимание необходимо уделить программе повышения лояльности персонала. Систему материальной мотивации можно основать на KPI-премиях, размер которых будет напрямую зависеть от достижения конкретных

показателей, таких как рост числа учащихся или успехи воспитанников на соревнованиях. Нематериальную мотивацию можно представить несколькими взаимодополняющими элементами: программа «Карьерный путь» с возможностью получения сертификатов на дополнительное образование, систему корпоративных ритуалов («День тренера», доска почета), а также регулярные мероприятия по признанию заслуг сотрудников. Эти меры направлены на создание среды, где каждый работник чувствует свою ценность и видит перспективы профессионального роста.

Формирование сильной корпоративной культуры необходимо начинать с разработки «Кодекса ценностей», который будет включать не просто перечень абстрактных принципов, а конкретные поведенческие индикаторы по каждому из заявленных ценностей (профессионализм, открытость, командный дух). Для обеспечения постоянного информационного обмена необходимо создать систему внутренних коммуникаций, центральным элементом которой станет ежемесячный дайджест в Telegram. Этот канал будет содержать не только официальные новости, но и рассказы об успехах сотрудников, интервью с «Звездочками» школы, анонсы предстоящих событий.

Для эффективного развития бренда организации, необходимо разработать узнаваемый фирменный стиль, включающий в себя привлекательный логотип и актуальный мерч. Это позволит создать сильный визуальный образ школы. Помимо этого важно провести ребрендинг здания. Можно не только разместить баннеры, демонстрирующие достижения наших учеников, но и сформировать современное, вдохновляющее пространство, которое будет отражать ключевые ценности организации. В качестве ключевого события, которое позволит широко продемонстрировать преимущества школы, предлагаем сделать «День открытых дверей» с онлайн-трансляцией, чтобы охватить максимально

широкую аудиторию. Такое мероприятие может стать ежегодным и привлечь много новых учеников.

Реализация предложенных мер позволит достичь значимых результатов: рост эмоциональной лояльности персонала до уровня 4,5+ баллов по шкале ОСQ, увеличение числа учащихся на 10-15% благодаря улучшению репутации учреждения, снижение текучести кадров на 20%. Эти изменения преобразуют школу в современную, динамично развивающуюся организацию с сильной корпоративной культурой и эффективной системой управления.

Таким образом, реализация предложенных рекомендаций позволит трансформировать МБУ ДО «Спортивную школу Кежемского района» в современную, конкурентоспособную и социально значимую организацию с высокой вовлечённостью сотрудников, чёткой стратегической позицией и устойчивым развитием. Это обеспечит не только повышение качества спортивного образования, но и укрепит статус учреждения как центра спортивного роста и здорового образа жизни в районе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе дипломной работы была проведена глубокая и систематичная работа по исследованию управления бизнес-процессами в спортивных организациях, на примере МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района». Исходя из теоретических основ управления бизнес-процессами в спортивных организациях, была поставлена цель — выявить текущие проблемы и предложить решения для их оптимизации.

В первом разделе работы были рассмотрены теоретические основы управления бизнес-процессами, где акцент был сделан на понятие, виды и методологии моделирования бизнес-процессов. Бизнес-процессы представляют собой последовательности работ, которые необходимо выполнить для достижения определенных целей организации. Классификация бизнес-процессов по различным критериям позволяет их упорядочить и сделать более понятными для анализа и оптимизации.

На основе выделения специфики спортивных организаций было установлено, что они имеют свои уникальные особенности, такие как высокая степень конкуренции, необходимость привлечения клиентов и их удержание, а также важность взаимодействия с различными заинтересованными сторонами (родителями, спортсменами, тренерами и спонсорами).

Важным аспектом данного раздела стало изучение опыта выделения и оптимизации бизнес-процессов как в зарубежных, так и в российских спортивных организациях. Выявленные практики, такие как использование современных технологий и автоматизации, служат примером для применения в отечественном контексте.

Во втором разделе работы проведен анализ текущих бизнес-процессов в Спортивной школе, что позволило более четко определить существующие проблемы. В процессе картирования бизнес-процессов было выявлено, что в МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» ряд значительных аспектов, касающихся внутреннего маркетинга и управления персоналом. Анализ существующих процессов показал, что недостаточное внимание к внутреннему маркетингу сдерживает эффективность работы учреждения и позитивное восприятие его целей и ценностей сотрудниками.

Формулировка миссии требует пересмотра для более четкого отражения стратегических направлений организации, что, в свою очередь, повысит уровень вовлеченности персонала. Результаты проведенных исследований показывают необходимость активизации внутренней коммуникации, улучшения корпоративной культуры и разработки новых мер по мотивации, которые включают в себя не только материальное, но и нематериальное стимулирование.

Внедрение горизонтальной модели организационной структуры и расширение инструментов внутреннего PR позволит улучшить взаимодействие между сотрудниками, создать более благоприятные условия для профессионального роста и укрепить командный дух. Таким образом, комплексный подход к выявленным проблемам, включая обучение, улучшение мотивации и корпоративной культуры, станет основой для повышения конкурентоспособности и общей эффективности работы спортивной школы.

Результаты работы могут стать основой для дальнейших исследований в области управления спортивными организациями, а также для практического применения в других спортивных учреждениях. Успешная реализация предложенных оптимизированных бизнес-процессов не только улучшит

функционирование Спортивной школы, но и максимально повысит удовлетворенность клиентов, что в конечном итоге приведет к росту популярности и имиджа учреждения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агиевич, Т. Г. Оптимизация бизнес-процессов: концептуальный подход. / Т. Г. Агиевич // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 4. С. 224 – 330.
2. Акулов, В. Б. Теория экономической организации : учебное пособие/ В. Б. Акулов. – Петрозаводск : ПетрГУ, 2022. – 244 с.–ISBN 978-5-9765-1174-3.
3. Ананьин, О.И. Онтологические предпосылки экономических теорий / О.И. Ананьин. – Москва : Институт экономики РАН, 2023. – 50 с. – ISBN 978-5-9940-0404-3.
4. Андомин, О.В. Формирование корпоративной культуры преподавателей в системе внутривузовского повышения квалификации: специальность 13.00.08- теория и методика профессионального образования : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Андомин Олег Владимирович ; Самарский государственный технический университет. – Самара, 2020. – 131с.
5. Бабич, В.Н. Инновационная модель бизнес-процесса : учебное пособие / В.Н. Бабич, А.Г. Кремлёв ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург : Уральский университет, 2016. – 185 с. – ISBN 978-5-7996-1220-7.
6. Бауэр, В.Г. Сборник нормативно-правовых документов, регулирующих деятельность спортивных школ (ДЮКФП, ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ, УОР) / В. Г. Бауэр. – Москва, 1997. – 168с.
7. Балановская, А.В. Эффективность информационного обеспечения стратегического управления / А.В. Балановская // Вестник Саратовского

государственного социально-экономического университета. – 2008. – № 5. С. 28–31.

8. Беккер, Й. Менеджмент процессов : перевод с немецкого / Й. Беккер; под редакцией Й. Беккера. – Москва: Эксмо, 2017. – 384 с. –ISBN 5-699-19492-4.

9. Богданов, В.В. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство / В.В. Богданов. – Москва : Эксмо, 2008.

10. Буримская, Н.С. Современный и эффективный подход к управлению в спортивной индустрии / Н.С. Буримская // Международный научный журнал символ науки. – 2023. – №9 – 1. С. 36–38.

11. Гагарский, В.А. Бизнес-процессы : основные понятия / В. А. Гагарский.– 2020. URL:http://www.elitarium.ru/2013/02/08/biznes_processy_osnovnye_ponjatija.html(дата обращения: 27.04.2025).

12. Глебова, О.В. Современные тенденции развития методологии стратегического управления / О.В. Глебова, О.Ю. Мельникова // Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева. – 2016. –№ 1. – С. 300–304.

13. Григорьева, Н.Н. Коммуникационный менеджмент : учебно-методические материалы / Н. Н. Григорьева. – Москва. МИЭМП, 2010. – 44 с.

14. Деминг, У.Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / У. Э. Деминг, Т. Гуреш; перевод с английского – Москва.: Альпина Паблишер, 2021. – 420 с.

15. Евстафьева, М. Внутренний PR от HR / М. Евстафьева //Справочник по управлению персоналом.– 2010. – № 2.С.45–54.

16. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.Г. Елиферова, В.В. Репина. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 319 с. ISBN: 5-16-001825-5.

17. Зуев, В.Н. Нормативно–правовое регулирование в сфере отечественной физической культуры и спорта / В.Н. Зуев – Санкт-Петербург : Петропмез, 2001. – 464с.
18. Зубков, С.Н., Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учебное пособие / С.Н. Зубков, В.Е. Кузьмичев. – Москва : КНОРУС, 2017.
19. Ковалев, С.М. Описание бизнес-процессов / С.М. Ковалев, В.М. Ковалев. // Автоматизация в промышленности. – 2015. – №6. – С. 15–17.
20. Кольцова, О.В. Бизнес-процесс как основа процессного подхода в управлении / О.В. Кольцова, В.И. Меньщикова // Вестник ТГУ. – 2008. – №5 (61). – С. 113–118.
21. Киселева, В.А. Внутренний маркетинг компании и эффективность работы персонала / В.А. Киселева // Российское предпринимательство. – 2013. – №3(225). – С.81–84.
22. Колодин, А. Моделирование процесса обучения персонала организации и формирование стратегического управления обучением персонала / А. Колодин, В.И. Федянин, Л.В. Брянцева, Г.А. Квашина, М.Ю. Спичкин // Современные технологии обеспечения гражданской обороны и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций. – 2023. – С.322–325.
23. Котляров, П.М. Удовлетворенность врачей-рентгенологов своим трудом / П.М. Котляров, Ф.В. Хузаханов, Л.С. Агроскин, Е.Б. Гусева // Радиология-практика. – 2022. – №1. – С.74-86.
24. Лужанский, Б.Е. Оценка стоимости научно-технической продукции и инновационного бизнес-процесса для управления инновациями / Б. Е. Лужанский // Имущественные отношения в РФ. – 2020. – №6. – С. 45 – 56.

25. Миронова, М. А. HR-брендинг как инструмент управления человеческими ресурсами / М.А.Миронова, О.А. Воротилова // Известия ВолгГУ. –2014. –№4(431). –С.95–99.
26. Митрофанов, С.А. Учебно-методический комплекс по дисциплине «Информационные технологии управления». / С.А. Митрофанов, А. Н. Митрофанов.–Самара: САГМУ, 2013. – 92с.
27. Портер, М.Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М.Е. Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 716 с. – ISBN: 978-5-9614-5727-8.
28. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин –Москва: Стандарты и качество, 2020. – 404 с. ISBN: 5-94938-040-1.
29. Розенталь, В.О. Управление бизнес-процессами / В.О. Розенталь. – Москва : Питер, 2018. – 72 с.
30. Самсонов, И.И. Менеджмент спортивной школы / И. И. Самсонов, Т. В. Головина, Г. В. Поваляева – Омск: СибГУФК, 2021. – 226с.
31. Сафронова, А.В. Спортивный менеджмент как фактор развития индустрии спорта / А.В. Сафронова, С. А. Наумов, А.В. Кваша // Сборник научных трудов по материалам VII Международной научно-практической конференции. – Белгород, 2015. – С. 110–113.
32. Система менеджмента качества. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 Системы менеджмента и качества. Основные положения и словарь. Введ. 15.08.2001. – Москва : ИПК Издательство стандартов, 2001. – 31 с.
33. Смирнова, И.И. Бизнес-планирование и мониторинг деятельности физкультурно-оздоровительных комплексов / И.И. Смирнова, В.В. Михалев, М. В. Пищулин – Москва : Москомспорт, 2021. – 96 с.

34. Татарских, Б. Я. Формирование системы информационного обеспечения стратегического управления промышленным предприятием / Б. Я. Татарских, Балановская А.В. //Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2022. – № 1. – С. 134–137.

35. . Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» – СПС «Консультант плюс» – URL: <http://base.consultant.ru/cons>. (дата обращения 15.04.2025.) – Текст: электронный.

36. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 288 с.

37. Хайруллин, Р. К. Менеджмент физической культуры и спорта : учебное пособие / Р. К. Хайруллин. – Казань : Поволжский ГУФКСиТ, 2023. – 85 с.

38. Хмелева К. Э. Стратегический анализ внешней и внутренней среды учреждений спорта высших достижений / К. Э. Хмелева, А. А. Белов, А. В. Балановская // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2017. № 1 –. С. 29–38.

39. Черемных, С. В. Моделирование и анализ систем. IDEF-технологии / С.В. Черемных, И. О. Семенов, В. С. Ручкин. – Москва : Финансы и статистика, 2020. – 192 с. – ISBN 5-279-02564-X.

40. Шеер, А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А.В. Шеер. – Москва : Весть-МетаТехнология, 1999. – 152 с.

41. .Официальный электронный сайт КОГАУ «ВятСШОР» [Электронный ресурс] <http://sport43.kirov.ru>.

42. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 Системы менеджмента и качества. Основные положения и словарь. Введ. 15.08.2001. – Москва : ИПК Издательство стандартов, 2001. – 31 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ1

Здравствуйте!

Просим Вас уделить несколько минут для участия в анонимном опросе. Ваши ответы помогут нам улучшить работу спортивной школы. Конфиденциальность гарантируется, результаты будут использованы исключительно в исследовательских целях.

Инструкция: Пожалуйста, внимательно прочитайте каждый вопрос и обведите кружком вариант ответа, наиболее точно отражающий Ваше мнение.

Каким видом спорта Вы занимаетесь в МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района»? _____

Что повлияло на Ваш выбор именно этой спортивной школы? (Выберите наиболее подходящий вариант)

- А) По рекомендации знакомых
- Б) Увидел(а) рекламу
- В) Нашел(ла) информацию в интернете
- Г) Удобное расположение рядом с домом
- Д) Занимаюсь вместе с друзьями
- Е) Другое: _____

Возникали ли у Вас претензии к качеству предоставляемых услуг или другие замечания?

- А) Да, возникали
- Б) Нет, не возникали

Как бы Вы оценили работу персонала МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района» в целом?

- А) Скорее положительно
- Б) Затрудняюсь с оценкой
- В) Скорее отрицательно

Насколько Вы удовлетворены организацией и проведением занятий в МБУ ДО «Спортивная школа Кежемского района»?

- А) Полностью удовлетворен(а)
- Б) В основном удовлетворен(а)
- В) Не могу дать однозначную оценку
- Г) Скорее не удовлетворен(а)
- Д) Совершенно не удовлетворен(а)

Благодарим за Ваше участие!
Желаем Вам спортивных успехов!