

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

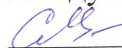
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**ЛЕСОСИБИРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ -
филиал Сибирского федерального университета**

Кафедра базовых дисциплин
кафедра

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

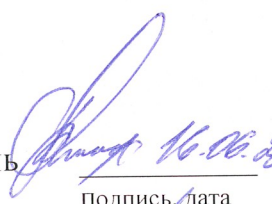
 С.В. Мамаева
подпись инициалы, фамилия

« 17 » 06 2025 г.

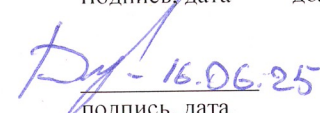
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

49.03.01.32 Менеджмент физической культуры
код-наименование направления

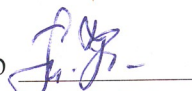
**РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА**

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

Ю.А. Безруких
инициалы, фамилия

Выпускник  16.06.25
подпись, дата

К.Е. Дюжева
инициалы, фамилия

Нормоконтролер 
подпись дата

Т.Н. Кочеткова
инициалы, фамилия

Лесосибирск 2025

РЕФЕРАТ

Объём выпускной квалификационной работы составляет 58 страниц, включает 3 рисунка, 10 таблиц, список использованных источников из 40 наименований.

Ключевые слова: ЭФФЕКТИВНОСТЬ, СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МЕНЕДЖЕР, КРИТЕРИИ, ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА, СПОРТ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ, УПРАВЛЕНИЕ.

Выпускная квалификационная работа посвящена разработке критериев оценки эффективности деятельности спортивных менеджеров.

Объект исследования – деятельность спортивных менеджеров в организациях сферы физической культуры и спорта.

Предмет исследования – критерии оценки эффективности деятельности спортивных менеджеров.

Целью работы является разработка комплекса критериев оценки эффективности деятельности спортивных менеджеров с учётом специфики спортивных организаций муниципального уровня.

В работе использовались методы анализа и синтеза, анкетирования, экспертных оценок и сравнительного анализа.

В результате исследования выявлены проанализированы проблемы функционирования спортивных организаций на примере МБУ ДО «Спортивная школа» Кежемского района, предложен комплекс критериев и рекомендации по их применению.

Научная новизна работы заключается в разработке и обосновании критериев оценки эффективности деятельности спортивных менеджеров, адаптированных к муниципальному уровню.

Практическая значимость результатов заключается в возможности их применения в работе спортивных организаций для повышения результативности управленческой деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретические и методические аспекты повышения эффективности деятельности спортивных менеджеров.....	9
1.1 Понятие эффективности деятельности, его специфика и методы оценки	9
1.2 Регулирование деятельности спортивных менеджеров в Российской Федерации.....	16
1.3. Оценка и анализ текущего состояния спортивной отрасли в Красноярском крае	19
2 Организация деятельности спортивных менеджеров МБУ ДО СШ Кежемского района.....	24
2.1 Критерии и показатели эффективности деятельности организации	24
2.2 Оценка эффективности деятельности спортивных менеджеров организации и выявление проблем.....	32
3 Практические рекомендации по повышению эффективности деятельности спортивных менеджеров МБУ ДО СШ Кежемского района	43
3.1 Пути повышения эффективности деятельности спортивных менеджеров	43
3.2 Внедрение электронной платформы мониторинга тренерской и учебно-тренировочной нагрузки как способ повышения эффективности управления организации.....	51
Заключение.....	54
Список использованных источников.....	57

ВВЕДЕНИЕ

Современное развитие сферы физической культуры и спорта сопровождается существенным усложнением процессов управления, повышением требований к качеству организации спортивной деятельности, расширением спектра оказываемых услуг и ростом конкуренции между спортивными учреждениями. В этих условиях значительно возрастает роль спортивного менеджмента, от качества которого во многом зависит эффективность функционирования спортивных организаций различного уровня.

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью разработки научно обоснованных, практико-ориентированных критериев, позволяющих объективно оценивать результативность деятельности спортивных менеджеров, выявлять проблемные зоны в их работе и определять направления для дальнейшего совершенствования управленческой деятельности в спортивных организациях.

Особую значимость данная тема приобретает на уровне муниципальных учреждений дополнительного образования в сфере спорта, таких как МБУ ДО «Спортивная школа» Кежемского района, деятельность которых направлена на развитие детско-юношеского спорта, подготовку спортивного резерва, организацию массовых физкультурно-спортивных мероприятий.

В научной литературе уделяется значительное внимание вопросам общей теории эффективности, показателям оценки деятельности организаций, а также отдельным аспектам спортивного менеджмента. Однако системные исследования, направленные на разработку чётких и применимых на практике критериев оценки эффективности деятельности именно спортивных менеджеров, являются недостаточно представленными.

Таким образом, в условиях современных требований к качеству управления спортивными организациями и дефицита научно обоснованных

подходов к оценке эффективности деятельности спортивных менеджеров, исследование данной темы является своевременным и востребованным.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка комплекса критериев оценки эффективности деятельности спортивных менеджеров на примере МБУ ДО «Спортивная школа» Кежемского района.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать теоретические основы понятия эффективности деятельности менеджеров и её специфики в сфере физической культуры и спорта;
- изучить существующую нормативно-правовую базу, регулирующую деятельность спортивных менеджеров в Российской Федерации;
- выявить действующие подходы, критерии и показатели оценки эффективности деятельности в сфере физической культуры и спорта;
- проанализировать методы оценки эффективности деятельности спортивных менеджеров;
- провести оценку эффективности деятельности спортивных менеджеров МБУ ДО «Спортивная школа» Кежемского района;
- выявить существующие проблемы и определить направления повышения эффективности деятельности спортивных менеджеров муниципального уровня;
- разработать рекомендации по применению разработанных критериев в практике спортивных организаций.

Объектом исследования является деятельность спортивных менеджеров в организациях сферы физической культуры и спорта.

Предметом исследования являются критерии оценки эффективности деятельности спортивных менеджеров.

Гипотеза исследования заключается в предположении, что разработка и внедрение адаптированных к условиям муниципальных спортивных

организаций критериев оценки эффективности деятельности спортивных менеджеров позволит повысить результативность управленческой деятельности и обеспечить более эффективное функционирование спортивной организации.

Для достижения поставленных целей и решения исследовательских задач использовались следующие методы исследования: анализ и синтез научной литературы и нормативно-правовых документов, сравнительный анализ, анкетирование сотрудников спортивной организации, метод экспертных оценок, обобщение и систематизация полученных данных.

Научная новизна работы заключается в разработке комплекса критериев оценки эффективности деятельности спортивных менеджеров, адаптированных к специфике муниципальных учреждений дополнительного образования в сфере физической культуры и спорта.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования разработанных критериев в деятельности спортивных организаций для объективной оценки результативности работы менеджеров, принятия управленческих решений по повышению эффективности их деятельности, а также для оптимизации кадровой политики и планирования профессионального развития сотрудников.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты эффективности деятельности спортивных менеджеров. Во второй главе представлены существующие критерии и методы оценки эффективности деятельности в сфере физической культуры и спорта. Третья глава содержит результаты оценки деятельности спортивных менеджеров МБУ ДО «Спортивная школа» Кежемского района, выявленные проблемы и рекомендации по повышению эффективности их деятельности.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

1.1 Понятие эффективности деятельности, его специфика и методы оценки

Эффективность деятельности в экономической и управленческой литературе определяется двояко: первое определение гласит, что эффективность деятельности – это как система, как экономическая категория, второе же гласит, что эффективность деятельности – это как управленческая категория. Это разные понятия, и эффективность оценивается там по-разному в зависимости от того какие цели ставятся.

Если рассматривать эффективность деятельности с точки зрения управленческой категории, то есть как управление, то там производительность труда не присутствует вовсе. При данном подходе возникает сложно в оценке эффективности деятельности руководителей. Ведь производительность труда руководителя очень трудно определить, сделать это практически невозможно [34]. Поэтому эффективность деятельности руководителей зачастую оценивается через управленческую категорию, через то, насколько эффективно достигается результат, принимается управленческое решение и доводится до своего логического завершения.

В научной литературе существует несколько понятий эффективности деятельности, то есть существуют разные точки зрения (таблица 1).

Таблица 1 – Определение понятий эффективности деятельности

№	Автор понятия	Определение
1	Белоусова С. В.	Эффективность деятельности - совокупность производительности труда, качества труда и качества жизни [2].

Продолжение таблицы 1

№	Автор понятия	Определение
2	Галиуллин Х.Я., Ермаков Г. П.	Эффективность деятельности характеризует использование трудовых ресурсов, одного или нескольких факторов производства, фиксирует показатели качества и количества выпускаемой продукции, взятые в отношении к сырьевым и временным затратам на ее производство [3].
3	Галиуллин Х.Я., Ермаков Г. П	Эффективность деятельности – это комплексный показатель. В этом смысле он учитывает производительность и результативность труда, характеризует уровень использования рабочей силы, отражает оценку изменения суммы показателей производительности труда, качества труда [4].
4	Галиуллин Х.Я., Ермаков Г. П	Эффективность деятельности определяет степень достижения той или иной цели, отражает результат взаимодействия производительных сил и производственных отношений или характеризует комплекс отношений между участниками процесса воспроизводства, направленных на максимизацию эффекта совокупного труда [4].
5	Газетдинова М. М.	Эффективность деятельности – наиболее общая характеристика, сравнительно показывающая результативность использования организационной системой одного или нескольких факторов при производстве и реализации продукции и услуг: степень использования ресурсов; целесообразность системы управления и организационной структуры; социальные взаимоотношения в коллективе и др. [3].
6	Голованов А. И.	Эффективность деятельности - интегральный динамический показатель, отражающий оценку изменения суммы показателей производительности труда, качества труда, качества жизни всех вовлеченных в процесс труда и пользующихся его результатами заинтересованных сторон [7].
7	Деева Л. И.	Под эффективностью деятельности следует понимать максимальную отдачу от потраченных сил, интеллекта, энергии и т. п. в процессе деятельности [8].

Продолжение таблицы 1

№	Автор понятия	Определение
8	Деева Л. И.	Эффективность деятельности выражает степень результативности труда при минимальных затратах. Эффективность труда, в отличие от производительности труда, выражает не только количественные, но и качественные результаты труда. Еще одним важным преимуществом показателя эффективности труда является отражение в нем экономии труда [8].
9	Кулькова И.А., Николаев Н.А.	Эффективность деятельности – это соотношение результатов труда к затратам на их получение [11].

Наиболее распространенное определение понятия «эффективность деятельности» – это определение, при котором эффективность деятельности определяется отношением результата (эффекта) к стоимости труда. На наш взгляд, наиболее верным определением является данное определение эффективности деятельности, но с определенными оговорками. Это обосновывается тем, что полученный эффект от использования трудовых ресурсов должен быть соразмерен затратам на данный труд. Эффективность труда должна определяться как комплексный показатель, который включал бы в себя не только расчет стоимости труда и полученной выгоды, но и определение эффективности реализации управленческих решений [5].

Эффективность деятельности проявляется в сочетании ее свойств. Свойства труда, в свою очередь, характеризуются количественными и качественными параметрами. Оценка эффективности деятельности – многогранная и чрезвычайно сложная задача [26].

Основными параметрами категории «эффективность деятельности» можно считать следующие:

1. Категория «производительность труда» характеризует качественный и количественный аспекты труда. Качественная сторона этой категории отражается в ее содержании. Содержание (сущность) эффективности труда – это способность труда создавать (производить) эффект. Количественная сторона этой категории - объективная количественная взаимосвязь таких переменных, как влияние и ресурсы (затраты) на труд, которые имеют размер, объем и числовые значения.

2. Необходимым и достаточным условием обеспечения эффективности труда является определенный объем трудовых ресурсов (затрат), с помощью которых он создает (производит) эффект. В то же время под определенным количеством трудовых ресурсов (расходов) понимается их оптимальное, рациональное и минимальное количество. Под оптимальным подразумевается количество ресурсов (затрат) труда, которое достигает максимального эффекта.

Рациональное количество ресурсов (затрат) труда – это количество, которое экономический субъект может позволить использовать для производственной и экономической деятельности работников с более низкой ценой своего человеческого капитала. В такой ситуации предполагается, что существуют ограничения на расходы, связанные с содержанием этих работников.

3. Эффективность труда достигается в определенных границах пространства и времени. Эффективность труда в пространстве, то есть в статике, привязана к определенному виду труда. Изменения эффективности труда в космосе выявляются путем анализа его структуры. Эффективность труда во времени, т. е. в динамике, привязана к определенному моменту (периоду) времени. Изменения эффективности труда с течением времени выявляются путем динамического анализа [3].

Отдельное внимание следует уделить оценке эффективности управленческой деятельности. Управленческая деятельность становится, прежде всего, трудом для управления людьми и их мотивацией к работе в

контексте изменения сущности экономической категории «организация», которая указывает на приоритет мотивационного подхода [43].

Изменение содержания управленческой деятельности влечет за собой изменение основы для оценки ее эффективности - социально-экономического показателя, определяемого соотношением затрат на управление (непосредственно к управленческому обслуживанию, обеспечению социальной среды организации, формированию высокого мотивационного фона сотрудников) с результатом, достигнутым при его реализации [33].

Ключевыми критериями оценки эффективности управленческой деятельности являются:

- инновационность – уровень применения новых технологий управления;
- эффективность – степень достижения целей организации;
- легитимность – степень признания авторитета и авторитета лидера, как на формальном, так и на неформальном уровнях;
- активность – скорость, с которой менеджеры реагируют на изменения во внешней среде (скорость, с которой принимаются управленческие решения);
- качество работы сотрудников организации - уровень условий труда работников;
- корпоративность – уровень мотивации работников к достижению целей организации, уровень удовлетворенности работников работой в организации [33].

Существенное влияние на уровень этих критериев эффективности управленческого труда может оказать развитие и правильное использование определенных ценностей культуры организации.

Таким образом, определение категории «эффективность деятельности» позволяет сформулировать однозначный критерий экономической эффективности и построить систему показателей эффективности

деятельности, которые могут быть использованы в практической деятельности по управлению работой.

Однако одного понятийного аппарата недостаточно для полноценного измерения и анализа эффективности. Необходима система методов оценки, позволяющая не только зафиксировать результат, но и выявить причинно-следственные связи, тенденции развития, слабые и сильные стороны организации, что особенно важно в условиях конкурентной и нестабильной среды.

Методы оценки эффективности можно классифицировать по различным основаниям. В научной и практической литературе чаще всего выделяют экономические, организационно-управленческие, социально-психологические, а также интегральные методы. Каждый из них имеет свою специфику и сферу применения[17].

Экономические методы основаны на расчёте соотношения между результатами деятельности и затратами на их достижение. Сюда относятся: расчёт коэффициентов рентабельности, производительности труда, финансовой устойчивости, бюджетной эффективности и др. Данный подход широко используется в экономике, управлении производственными системами и анализе финансово-хозяйственной деятельности.

Организационно-управленческие методы ориентированы на анализ управленческих решений, эффективности распределения ресурсов, структурных преобразований и внутренних коммуникаций. Среди них можно выделить: функционально-стоимостной анализ, управленческий аудит, анализ документооборота, нормативное сопоставление, диагностику организационной структуры и стратегическую сессию.

Социально-психологические методы направлены на выявление нематериальных аспектов эффективности: мотивации персонала, степени удовлетворённости, социального климата в коллективе, уровня корпоративной культуры. Здесь применяются анкетирование, интервью, фокус-группы, шкалирование, тестирование, социометрия и др.

Интегральные методы объединяют в себе несколько подходов и предполагают комплексную оценку деятельности по множеству параметров. Примером служит система сбалансированных показателей (BalancedScorecard), позволяющая одновременно анализировать финансы, внутренние бизнес-процессы, клиентскую ориентацию и обучение персонала. Также к интегральным методам относят SWOT-анализ, PEST-анализ, бенчмаркинг и различные модели стратегического позиционирования[15].

Кроме того, в практике управления используются количественные и качественные методы оценки. Количественные опираются на точные числовые данные, выраженные в процентах, индексах, коэффициентах. Они объективны и легко сравнимы, но не всегда отражают глубину происходящих процессов. Качественные методы базируются на экспертных оценках, описательном анализе и субъективных суждениях. Их достоинство – гибкость и возможность учета контекстных факторов, однако они требуют высокой квалификации специалистов и подвержены влиянию человеческого фактора.

Важным направлением современной управленческой практики является использование прогностических методов, включая сценарный анализ, моделирование, метод Делфи, анализ чувствительности и функции распределения вероятностей. Эти методы позволяют учитывать риски и неопределённость при принятии решений, особенно на стратегическом уровне[11].

Выбор метода оценки эффективности зависит от характера организации, целей исследования, доступности информации и уровня управленческой зрелости. На практике наиболее эффективным является комбинированный подход, включающий как количественные, так и качественные инструменты, а также сочетание экономических и социокультурных показателей[9].

Таким образом, методы оценки эффективности представляют собой неотъемлемую часть управленческого процесса, способствуют принятию

обоснованных решений, формированию стратегий развития и постоянному совершенствованию деятельности организации. Их правильное применение позволяет не только диагностировать текущую ситуацию, но и строить реалистичные и достижимые планы на будущее.

1.2 Регулирование деятельности спортивных менеджеров в Российской Федерации

Нормативно-правовая база, регулирующая сферу физической культуры и спорта в Российской Федерации, находится в процессе постоянного развития. Несмотря на определённые пробелы по сравнению с другими отраслями права, динамика изменений показывает, что внимание к спортивной деятельности как на государственном, так и на общественном уровне продолжает возрастать. Одним из направлений этого развития становится совершенствование управления спортивными организациями, в том числе через профессионализацию деятельности спортивных менеджеров.

Согласно позиции Президента Российской Федерации, государство рассматривает развитие физической культуры и спорта как приоритетное направление социальной политики, ориентированной на формирование у подрастающего поколения устойчивой потребности в здоровом образе жизни. Это, в свою очередь, требует системной правовой поддержки как самих спортивных учреждений, так и специалистов, осуществляющих организационно-управленческую деятельность в этой сфере.

Законодательное регулирование спортивной деятельности охватывает широкий спектр общественных отношений, включая функционирование самой системы физической культуры и спорта, обеспечение прав граждан на занятия спортом, договорные и трудовые отношения субъектов этой сферы, а также правовую ответственность за действия, нарушающие спортивную этику и законодательство.

С точки зрения отраслевой принадлежности, спортивная деятельность регулируется одновременно нормами конституционного, гражданского, трудового, административного и даже уголовного права, а также рядом международных актов.

Конституция Российской Федерации служит базовой правовой платформой, на которой строится всё законодательство страны, включая спортивную сферу. В частности, статья 41 Конституции гарантирует право каждого гражданина на охрану здоровья, а спортивная деятельность рассматривается как один из инструментов укрепления здоровья нации. Государство обязуется поддерживать инициативы, направленные на развитие физической культуры, включая финансирование спортивных мероприятий и учреждений в рамках государственных программ.

Согласно пункту «е» части 1 статьи 72 Конституции, вопросы физической культуры и спорта отнесены к совместному ведению Российской Федерации и её субъектов. Это означает, что в данной области действуют как федеральные законы, так и региональные нормативные акты[36].

Дополнительную правовую основу создаёт Гражданский кодекс РФ, который определяет правовой статус спортивных организаций, формы собственности, основания их создания и функционирования, а также правила заключения договоров между спортсменами, тренерами, менеджерами и другими участниками правоотношений в спортивной сфере.

Трудовой кодекс РФ регулирует особенности трудовой деятельности в спорте: продолжительность рабочего времени спортсменов и тренеров, вопросы оплаты труда, возрастные ограничения, особенности медицинского сопровождения и охраны труда. Закон устанавливает, что трудовая функция спортсмена заключается в участии в тренировочном процессе и соревнованиях, а тренера – в организации и проведении тренировок с целью достижения спортсменами высоких результатов.

Специальное регулирование деятельности менеджеров, работающих в спортивной сфере, осуществляется через профессиональные стандарты,

утверждённые Министерством труда и социальной защиты РФ. В частности, профессиональный стандарт «Руководитель организации (подразделения) в области физической культуры и спорта» описывает требования к знаниям, умениям и навыкам, которыми должен обладать спортивный менеджер. К ключевым компетенциям относятся знание законодательства, управленческих технологий, основ экономики, маркетинга, а также умение разрабатывать и реализовывать программы развития организации.

Следует отметить, что спортивный менеджмент сегодня – это не просто администрирование или руководство командой. Это многопрофильная деятельность, направленная на достижение стратегических целей спортивной организации в условиях рыночной экономики. Менеджер отвечает за финансовую устойчивость, конкурентоспособность, развитие кадрового потенциала и удовлетворение потребностей населения в спортивных услугах[11].

Организационно-управленческая деятельность спортивного менеджера строится на реализации функций менеджмента, традиционно делящихся на общие (планирование, организация, мотивация, контроль, координация) и специальные (подбор кадров, проведение соревнований, развитие спортивных программ и пр.)[13].

1. Планирование включает формулирование целей, программ, выбор средств и методов достижения результата, распределение ресурсов и определение сроков реализации мероприятий.

2. Организация направлена на структурирование деятельности: создание условий для работы персонала, оснащение учреждения ресурсами, определение ролей и полномочий сотрудников.

3. Мотивация предполагает формирование у персонала стремления к достижению целей организации через систему поощрений, моральное стимулирование и участие в управлении.

4. Контроль позволяет отслеживать соответствие текущей деятельности установленным планам, корректировать действия и обеспечивать дисциплину исполнения.

5. Координация обеспечивает согласованность и непрерывность всех управленческих процессов, предотвращает дублирование функций и конфликт интересов.

Наряду с универсальными функциями, в спортивной сфере выделяются отраслевые специфические функции менеджмента, среди которых: организация массовой физкультурной работы, подготовка спортивного резерва, проведение спортивных мероприятий, развитие направлений адаптивной физкультуры, а также координация взаимодействия с общественными и государственными структурами.

Таким образом, нормативное регулирование деятельности спортивных менеджеров в Российской Федерации опирается на широкий спектр правовых норм и управленческих подходов. Его основная цель — создание условий для эффективного функционирования спортивных организаций, обеспечения прав граждан на занятия спортом и повышения качества управленческой деятельности. Профессиональная деятельность спортивного менеджера требует не только хорошей теоретической подготовки, но и способности гибко применять нормы законодательства в повседневной практике управления спортивной организацией.

1.3. Оценка и анализ текущего состояния спортивной отрасли в Красноярском крае

Современное состояние физической культуры и спорта является результатом реализации государственной политики в сфере физической культуры и спорта в соответствии с указами и поручениями Президента Российской Федерации, Стратегией развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденной

распоряжением Правительства Российской Федерации от 24.11.2020 № 3081-р, Стратегией социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года, утвержденной постановлением Правительства Красноярского края от 30.10.2018 № 647-п.

Численность граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом в Красноярском крае, достигла 1,3 млн человек, из которых 282,6 тыс. человек – в сельской местности. Ежегодно в территориях Красноярского края проводится более 8 тысяч физкультурных и спортивных мероприятий муниципального уровня с общим количеством участников, превышающим 500 тысяч человек.

В рамках реализации календарного плана официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий Красноярского края проводится более 1 тысячи мероприятий регионального, межрегионального, всероссийского и международного уровней, участие в которых приняли более 100 тысяч спортсменов. В муниципальных образованиях Красноярского края проводится более 5 тысяч физкультурно-спортивных мероприятий.

В целях формирования ценностей здорового образа жизни у молодого поколения, сохранения и укрепления здоровья, массового вовлечения детей и подростков в регулярные занятия физической культурой и спортом во внеурочное время в Красноярском крае развивается инфраструктура массового детского спорта. Ключевыми мероприятиями внеурочной физкультурно-спортивной деятельности школьников являются Всероссийские спортивные соревнования школьников «Президентские состязания» и Всероссийские спортивные игры школьников «Президентские спортивные игры».

Для вовлечения студенческой молодежи в занятия физической культурой и спортом в вузах и ссузах для студентов открыты специализации по видам спорта, выстроена система спортивных мероприятий. Ежегодно проводятся Краевая универсиада среди вузов Красноярского края по 18 видам спорта, международные и всероссийские спортивные соревнования и

массовые акции, среди которых Международный день студенческого спорта, Всероссийский фестиваль студенческого спорта, чемпионат Ассоциации студенческого баскетбола, чемпионаты Студенческой хоккейной и волейбольной лиг.

К ежегодным мероприятиям, направленным на развитие физической культуры и спорта в трудовых коллективах и среди лиц среднего и старшего возраста, следует отнести Спартакиады муниципальных и государственных служащих Красноярского края, трудящихся Красноярского края, среди ветеранов спорта, фестивали Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО) среди трудовых коллективов и семейных команд.

Благодаря XXIX Всемирной зимней универсиаде 2019 года Красноярский край получил современную материально-техническую базу как для проведения соревнований, так и для организации тренировочного процесса. Ежегодно на объектах Универсиады проводятся спортивные мероприятия международного, всероссийского, краевого уровней. Помимо тренировочных занятий спортсменов, на спортивных объектах предоставляется время для проведения досуга жителям города Красноярска. Среди спортивных сооружений, которые принимали соревнования Универсиады, – ледовый дворец «Кристалл Арена», стадион «Енисей», кластеры «Сопка» и «Радуга», спортивно-зрелищный комплекс «Платинум Арена Красноярск», фанпарк «Бобровый лог», многофункциональные комплексы «Академия биатлона» и «Арена. Север», Дворец спорта им. Ивана Ярыгина, Центральный стадион, ледовые арены «Рассвет» и «Первомайский».

На этих объектах ежегодно проводится международный турнир серии Гран-при по спортивной борьбе «Иван Ярыгин», чемпионаты России по фигурному катанию, первенство мира по керлингу среди юниоров, этапы Кубка мира по фристайлу, зимняя спартакиада учащихся, всероссийская универсиада, чемпионаты и фестивали студенческого и корпоративного

спорта. С 2021 года в г. Дудинке проводится этап мирового турнира по кёрлингу «WCT Arctic Cup».

Действует Всероссийский физкультурно-спортивный комплекс «Готов к труду и обороне» (ГТО), в котором зарегистрировано более 201 тыс. человек, работают 65 центров тестирования. Создана сеть спортивных клубов – более 1,1 тыс., включая 618 школьных и 32 студенческих. В сельской местности функционирует 1,6 тыс. физкультурно-спортивных организаций.

В спортивных клубах по месту жительства в Красноярском крае по состоянию на 31.12.2022 занималось 106,5 тыс. человек (8,3% от общей численности систематически занимающихся спортом). Общее количество спортивных сооружений в крае на начало 2023 года – 8 988 единиц, из них 2 434 в сельской местности. По состоянию на 1 января 2023 года действует 119 организаций, осуществляющих спортивную подготовку и реализующих дополнительные общеобразовательные программы. Общее количество детей, обучающихся в спортивных учреждениях – 65 010 человек.

Государственная поддержка оказывается спортсменам и тренерам, выступающим за Красноярский край. Предусмотрены вознаграждения за выступления на соревнованиях различного уровня, а также пожизненные ежемесячные пособия для призёров Олимпийских, Паралимпийских и Сурдлимпийских игр и их наставников. В среднем производится около 2 000 выплат в год.

Принятые меры способствовали распространению устойчивого положительного отношения к ведению здорового образа жизни. Уровень удовлетворённости граждан условиями для занятий физической культурой и спортом по итогам 2020 года составил 54,2%. В 2022 году количество проинформированных о мероприятиях в области физической культуры и спорта составило 175 тыс. человек.

Тем не менее сохраняется ряд проблем: низкая вовлечённость населения среднего и старшего возраста, нехватка квалифицированных специалистов, ограниченное число штатных единиц для методической

работы, слабое развитие спортивных клубов по месту работы, дефицит инфраструктуры и отсутствие устойчивого частного партнёрства.

Основными вызовами отрасли остаются: старение населения, последствия пандемии COVID-19, экономические ограничения, снижение расходов населения на спорт и ограниченные ресурсы профессионального образования.

К основным рискам реализации госпрограммы «Развитие физической культуры и спорта» относятся: финансовые (недостаточность средств), рыночные (снижение спроса на спортуслуги), административные (слабая координация исполнителей).

Для успешной реализации Программы необходима минимизация рисков, эффективный мониторинг и гибкое управление приоритетами. В результате ожидается, что не менее 70% населения страны будут приобщены к занятиям спортом, что повысит качество жизни, конкурентоспособность российского спорта и создаст основу для привлечения крупных международных турниров и инвестиций в регионы.

2 ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ МБУ ДО СШ КЕЖЕМСКОГО РАЙОНА

2.1 Критерии и показатели эффективности деятельности организации

Одним из важнейших условий эффективного функционирования спортивной организации, в том числе и на муниципальном уровне, является наличие продуманной и практико-ориентированной системы оценки деятельности специалистов, включая управленческий персонал. В условиях ограниченных ресурсов и необходимости достижения высоких социальных результатов критически важно определить, по каким параметрам следует оценивать эффективность функционирования учреждения в целом и спортивных менеджеров в частности.

Целью управления процессом функционирования муниципального бюджетного учреждения является оптимизация поведения персонала, управленцев различного уровня и специализации, целесообразное развитие их профессиональных качеств, обеспечивающее оптимальное функционирование производственной деятельности. На рисунке 1 представлена структура управления муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Спортивная школа Кежемского района».

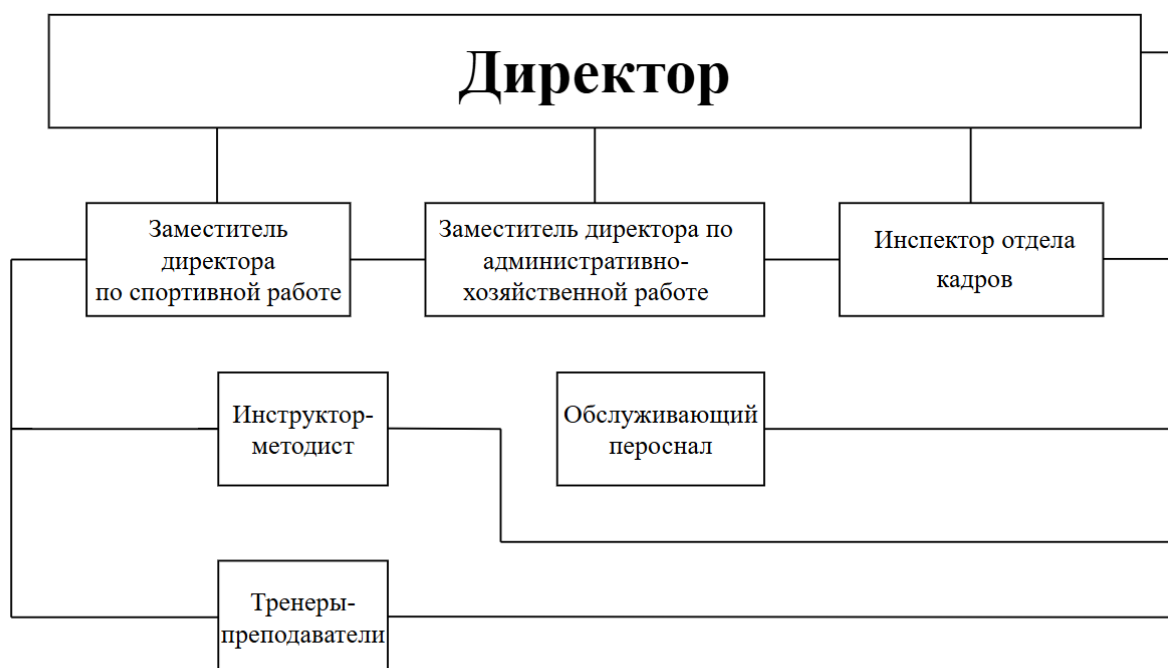


Рисунок 1 – Структура МБУ ДО СШ Кежемского района

Для МБУ ДО «Спортивная школа» Кежемского района, как для учреждения дополнительного образования в области физической культуры и спорта, главной задачей является не только развитие спортивной подготовки, но и выполнение важной социальной миссии по вовлечению населения в регулярные занятия физической культурой и спортом, а также формирование здорового образа жизни. В этой связи целесообразно говорить о комплексной оценке деятельности, охватывающей сразу несколько направлений: спортивные результаты, организационную и кадровую работу, экономическую эффективность и социальную значимость.

Одним из базовых подходов к формированию системы оценки является применение критериев, позволяющих выявить уровень достижения поставленных задач. Эти критерии дополняются конкретными показателями, дающими количественную или качественную оценку. В действующей практике критерии и показатели эффективности могут различаться в зависимости от типа спортивной организации, уровня её автономии, целей и

задач, однако существуют общепринятые направления, по которым возможно производить анализ.

К числу общих критериев, актуальных и для МБУ ДО «СШ» Кежемского района, относятся следующие: уровень спортивных достижений воспитанников (разрядов, участия и побед в соревнованиях различного уровня); кадровый потенциал (численность тренеров, уровень их квалификации, участие в повышении квалификации); результативность учебно-тренировочной и методической работы (наличие и обновление программ, методических разработок, планов и отчётов); эффективность работы с родителями и вовлечённость семей в деятельность школы; организация массовых мероприятий и их охват; объём и структура финансирования (освоение бюджетных и внебюджетных средств, экономное расходование ресурсов); уровень удовлетворённости получателей услуг (анкетирование родителей, общественные отзывы, жалобы и предложения); степень участия учреждения в муниципальных и краевых проектах, наличие партнёрских соглашений с другими организациями.

Для муниципальной школы, расположенной в небольшом населённом пункте, особую значимость приобретает и такой показатель, как охват детей и подростков из труднодоступных или сельских территорий. Это позволяет судить не только о спортивной результативности, но и о социальной доступности предоставляемых услуг, что является прямой задачей учреждений данного типа.

Одним из проблемных моментов является то, что в ряде организаций до сих пор отсутствует единая система, по которой осуществляется сбор, обработка и анализ информации о показателях деятельности. Это приводит к тому, что эффективность деятельности менеджеров оценивается преимущественно формально, по отчётности, не всегда отражающей реальное положение дел. Решением этой проблемы может стать внедрение системы показателей, основанной на соотношении фактически достигнутых результатов и заранее установленных нормативов или целевых ориентиров,

что позволит сделать управление более гибким и ориентированным на результат.

На практике в оценке эффективности могут применяться как количественные, так и качественные показатели. К числу количественных можно отнести, например, число учащихся, число тренеров, количество соревнований и призовых мест. Качественные показатели менее формализованы, однако не менее важны: к ним можно отнести уровень организации взаимодействия между звеньями учреждения, удовлетворённость родителей, мотивацию сотрудников, имидж учреждения в районе. Для достижения объективности оценки рекомендуется использовать сочетание внутренних и внешних методов оценки. Внутренние включают самоанализ, отчёты, анкетирование, экспертные оценки. Внешние – независимые проверки, участие в рейтингах, мнение органов управления и родительской общественности. Практика показывает, что наиболее надёжные результаты даёт комплексная система оценки, где каждый блок имеет свои показатели и механизмы интерпретации.

В таблице 2 ниже представлены рекомендуемые критерии и показатели оценки эффективности деятельности спортивной школы муниципального уровня, адаптированные к условиям МБУ ДО СШ Кежемского района.

Таблица 2 – Критерии и показатели оценки эффективности деятельности спортивной школы.

№	Критерий	Показатели оценки
1	Спортивная результативность	Кол-во спортсменов-разрядников, участие в соревнованиях, медали, продвижение УТС
2	Кадровый потенциал	Количество тренеров, квалификация, участие в повышении квалификации
3	Методическая деятельность	Наличие программ, методических разработок, участие в семинарах
4	Финансово-экономическая эффективность	Объём финансирования, доля внебюджета, экономия и эффективность расходов

Продолжение таблицы 2

№	Критерий	Показатели оценки
5	Социальная значимость	Кол-во учащихся, участие в массовых мероприятиях, охват сельских территорий
6	Взаимодействие с семьями	Проведение родительских собраний, участие родителей в мероприятиях
7	Информационная открытость	Наличие сайта, обновление информации, работа в соцсетях
8	Уровень удовлетворённости	Результаты анкетирования, жалобы, благодарности

Таким образом, выстраивание системы критериев и показателей эффективности деятельности спортивной школы должно учитывать не только федеральные и региональные требования, но и особенности учреждения: его масштабы, задачи, кадровый состав, местоположение.

В МБУ ДО СШ Кежемского района существует определенное разделение труда. Поэтому спортивные менеджеры выполняют в организациях ряд функций. Это отражено на рисунке 2.



Рисунок 2 – Функции спортивного менеджера

Кежемского района можно разделить на три части:

- стратегические задачи;
- оперативные задачи;
- управление людьми, персоналом.

На каждом уровне управления имеется существенная специфика деятельности спортивного менеджера по обеспечению своего влияния. Наиболее часто встречающиеся показатели, характеризующие те или иные показатели деятельности, представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели, характеризующие деятельность спортивного менеджера МБУ ДО СШ Кежемского района

Направление	Показатели эффективности
Стратегические задачи	- руководство деятельностью управляющей организации; - организация и ведение управленческого, бухгалтерского и налогового учета;
Оперативные задачи	- документальное оформление управленческих решений, действий, связей; - организация документооборота; - упорядочение и хранение исполненной документации; - контроль своевременного исполнения приказов, поручений и распоряжений; - техническое обслуживание деятельности руководителя управляющей организации.
Кадровая работа	- обеспечение кадрами требуемой квалификации и специальности; - организация учебно-методической работы по необходимым видам и формам подготовки и повышению квалификации работников управляющей организации; - осуществление контроля за состоянием охраны труда в организации.

Суть работы спортивного менеджера МБУ ДО СШ Кежемского района сводится к выполнению ряда функций. Среди этих функций необходимо выделить, прежде всего, как главную стратегическую, функцию, заключающуюся в постановке на основе анализа ситуации и прогнозирования целей организации, координации процесса разработки стратегии и составления планов.

Эффективная организация труда работы спортивных менеджеров

главным образом связана организацией процессов управления и значительным образом влияет на успешность работы МБУ ДО СШ Кежемского района в целом.

Менеджеры МБУ ДО СШ Кежемского района призваны объединять, координировать, взаимосвязывать и интегрировать основные функции, такие как, планирование, организация, мотивация и контроль, во едино. Чем сложнее система организации управления, тем острее перед спортивным менеджером встает задача постоянного совершенствования системы управления. В этой связи, роль спортивного менеджера в системе управления МБУ ДО СШ Кежемского района состоит, в первую очередь, в совершенствовании этой системы.

Оценка эффективности деятельности спортивного менеджера – это один из путей диагностики успешности функционирования процессов в спортивной организации и начало их корректировки в случае выявления отклонений от заданных параметров. Данный эффект возможно достичь за счет предоставления руководителям информации о сильных и слабых сторонах их деятельности и, следовательно, поиска путей ликвидации выявленных проблем.

Оценим основные персональные компетенции, которыми должен быть наделен спортивный менеджер. В первую очередь, выделим основные группы персональных компетенций: лидерские, менеджерские, коммуникационные и системные.

Группа лидерских компетенций включает в себя позитивное мышление, готовность к изменениям и принятие ответственности за выполнение проекта. Тем самым руководитель проекта должен не только верить в успех проекта, но и передавать позитивный импульс всем членам команды управления проектом и внешним участникам. Руководитель должен быть готов к выявлению и принятию изменений, уметь анализировать влияние рисков на проект и оценивать оптимальный план реагирования на них, вовлекая в эти задачи всех членов проектной команды.

Группа менеджерских компетенций включает в себя ориентацию на результат, проактивное управление, планирование и контроль работ в проекте. Амбициозность и уверенность в собственных силах, готовность браться за решение сложных, в том числе новых задач. Настойчивость и упорство в достижении цели проекта. Умение действовать на опережение событий. Предотвращать проблемы, а не бороться с их последствиями. Умение организовать систему планирования и контроля по проекту, знания и навыки работы с современными системами мониторинга и контроля за проектом, способность применять методы анализа и прогноза ситуации.

Группа коммуникационных компетенций включает в себя организацию внутренних и внешних коммуникаций. Способность установить рабочие и эффективные коммуникации с внешними участниками проекта и управлять их ожиданиями. Организация сквозных коммуникаций в интересах проекта между всеми членами команды управления проектом.

Группа системных компетенций заключается в целостном видении проекта, способности выделения критических составляющих проекта и определении приоритетов по задачам.

Таким образом, совокупная итоговая оценка компетенций формируется исходя из следующих оценок:

- позитивное мышление,
- готовность к изменениям и принятие ответственности за выполнение проекта,
- проактивное управление,
- ориентация на результат,
- планирование и контроль работ в проекте,
- настойчивость и упорство в достижении цели проекта,
- способности выделения критических составляющих проекта,
- амбициозность и уверенность в собственных силах,
- способность установить рабочие и эффективные коммуникации с внешними участниками проекта и управлять их ожиданиями,

- умение действовать на опережение событий, предотвращать проблемы, а не бороться с их последствиями.

2.2 Оценка эффективности деятельности спортивных менеджеров организации и выявление проблем

Перед тем, как рассмотреть методы оценки эффективности деятельности спортивных менеджеров, проанализируем систему принятия решений в МБУ ДО СШ Кежемского района.

Система принятия решений структурирована по трем иерархическим уровням управления и сочетает в себе централизацию и децентрализацию в принятии решений. Описание действующей системы принятия решений представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Система принятия менеджментом управленческих решений в МБУ ДО СШ Кежемского района.

Уровень управления	ЛПР	Вид решения	Принцип	Метод	Поддержка ПР	Учет риска
Стратегический	Совет директоров в Руководители	Финансовые, коммерческие, производственно-технические и технологические, консолидированная отчетность	Централизованно	Моделирование, экспертные оценки	КИС Ахapta	Всегда

Продолжение таблицы 4

Уровень управления	ЛПР	Вид решения	Принцип	Метод	Поддержка ПР	Учет риска
Тактический	Руководители филиалов и линейные руководители в подразделениях и головной компании	Кадровые вопросы, реализация стратегических решений, вопросы текущего руководства деятельностью. Формирование отчетности	Децентрализованно	Рационализм и суждение	Не используется	Не учитывается
Оперативный	Линейные руководители и менеджеры среднего звена в подразделениях и головной компании	Исполнение должностных обязанностей при реализации текущей деятельности	Децентрализованно	Рационализм и суждение	Не требуется	Не учитывается

Анализ данных, представленных в таблице, позволяет сделать вывод о том, что в МБУ ДО «Спортивная школа» Кежемского района стратегические управленческие решения централизуются и принимаются на верхнем уровне руководства. Это касается таких направлений, как финансовое планирование, определение финансовой стратегии, а также разработка маркетинговых и технологических решений, обеспечивающих устойчивое функционирование учреждения.

К числу централизованных управленческих решений также относятся вопросы, связанные с формированием и предоставлением консолидированной отчетности. Участие в принятии таких решений

принимают как административное руководство спортивной школы, так и менеджеры, отвечающие за ключевые функциональные направления. При этом решение стратегических задач осуществляется с использованием экономико-математических методов, что позволяет руководству опираться на точные расчёты и прогнозные модели.

В целях повышения обоснованности принимаемых решений в учреждении применяется корпоративная информационная система на базе Microsoft Dynamics AX (Axapta), в которой задействованы специализированные модули «Планирование» и «Моделирование и прогнозирование». Это позволяет автоматизировать процесс выработки стратегических решений, минимизировать вероятность субъективных ошибок и повысить точность управления.

Однако не все параметры, необходимые для оценки текущей ситуации, могут быть выражены в количественных показателях. В таких случаях, например, при анализе репутации организации, её имиджа или визуального восприятия, используются качественные методы – прежде всего, методы экспертных оценок. В роли экспертов, как правило, выступают как внутренние специалисты – сотрудники администрации и менеджеры, так и внешние консультанты, в том числе специалисты в области PR и имиджевого позиционирования.

Для каждого стратегического управленческого решения осуществляется предварительная оценка возможных рисков и выгод, основываясь на модели, предполагающей соотношение потенциальных потерь и выигрышей. Это позволяет принимать более сбалансированные и просчитанные решения, минимизируя возможные негативные последствия.

Что касается тактических и оперативных решений, то они в большей степени децентрализованы и принимаются на уровне отдельных подразделений. К числу таких решений относятся вопросы, связанные с организацией повседневной деятельности, реализацией стратегических установок, кадровым обеспечением, планированием рабочих процессов в

структурных единицах и формированием внутренней отчётности.

Руководители подразделений, заведующие отделениями и линейные менеджеры самостоятельно осуществляют управление на местах, исходя из поставленных целей и текущих условий функционирования. На этом уровне наблюдается отсутствие формализованной поддержки принятия решений с применением информационной системы Microsoft Dynamics AX, что связано с тем, что данные решения не носят глобального характера и не требуют сложного анализа рисков. Основой для принятия решений выступает рациональный подход, а также опыт и профессиональное суждение непосредственного руководителя.

Следует подчеркнуть, что структура и логика системы управленческих решений, реализуемых в МБУ ДО «СШ» Кежемского района, соответствуют ключевым положениям теории и методологии управления, рассмотренным в первой и второй главах исследования. Для каждого уровня и направления управленческой деятельности предусмотрены собственные критерии оценки эффективности, что позволяет не только регулировать процессы, но и оценивать качество принятых решений и их реализацию на практике. Ключевые показатели, используемые для оценки, представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Критерии для оценки эффективности принимаемых управленческих решений в МБУ ДО СШ Кежемского района

Управляемые подсистемы	Контролируемые компоненты управляемых подсистем	Критерий
Финансы	Бюджет доходов	Не должен превышать установленного лимита
	Бюджет расходов	Не должен быть менее установленного плана
	Операционная прибыль	Темпы прироста прибыли должны опережать темпы прироста доходов
Кадры	Обеспеченность кадрами	Не менее 97% от потребности
	Постоянство кадрового состава	Не ниже 95% от численности персонала, проработавшего весь год
	Образовательный уровень кадров	Не менее 50% сотрудников должны иметь среднее специальное образование, не менее 25% сотрудников должны иметь высшее образование

Продолжение таблицы 5

Управляемые подсистемы	Контролируемые компоненты управляемых подсистем	Критерий
Производство	Обеспеченность материально-технической базой	Не менее 90% от установленной потребности
	Использование материально-технической базы	Не менее 95% от установленной мощности оборудования
	Использование инновационных технологий	Не менее 30% от объема реализации телекоммуникационных услуг должно быть реализовано с использованием инновационных технологий
Деловая активность	Деловая репутация	Стабильность стоимости или рост стоимости деловой репутации
	Доля рынка	Не менее 2,5% в Москве и Московской области Не менее 5% в регионах присутствия
	Заметность бренда	Вхождение в ТОП 30 заметных региональных брендов в отрасли по регионам присутствия
Рыночная активность	Количество клиентов	Стабильность или рост численности клиентов
	Доля постоянных клиентов, находящихся на комплексном обслуживании	Не менее 50% от численности клиентов, находящихся на комплексном обслуживании
	Отношение притока к оттоку клиентов	Приток клиентов не должен быть ниже оттока клиентов (коэффициент притока ≥ 1)

В соответствие с представленными данными можно резюмировать, что в настоящее время система принятия управленческих решений, а, следовательно, эффективность деятельности спортивных менеджеров в МБУ ДО СШ Кежемского района контролирует основные компоненты управляемых подсистем. Оценка эффективности принятых управленческих решений проводится путем сопоставления плановых (установленных в результате принятия решений) показателей к фактически достигнутым. Далее представляется необходимым проанализировать эффективность принятия управленческих решений в МБУ ДО СШ Кежемского района в соответствие с выше представленными критериями.

Далее хотелось бы провести анализ фактической эффективности управленческих решений, принятых спортивными менеджерами МБУ ДО «Спортивная школа» Кежемского района за период 2022–2023 гг. Исследование выполнено на основе критериев, разработанных в предыдущих главах, с учётом ключевых подсистем деятельности: финансовой, кадровой, материально-технической и социально-имиджевой, и отражено в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ эффективности деятельности спортивных менеджеров МБУ ДО «СШ» Кежемского района за 2022–2023 гг.

Подсистемы	Контролируемые компоненты управляемых подсистем	2022 год			2023 год		
		Критерий	Результат (факт)	Эффективность	Критерий	Результат (факт)	Эффективность
Финансы	Бюджет доходов, тыс. руб.	329500	296572	0,90	350400	331731	0,95
	Бюджет расходов, тыс. руб.	270900	278777	1,03	311904	303505	0,97
	Операционная прибыль, тыс. руб.	58600	17795	0,30	38496	28225	0,73
Кадры	Обеспеченность кадрами	97%	95%	0,98	97%	96%	0,99
	Постоянство кадрового состава	95%	92%	0,97	95%	92%	0,97
	Образовательный уровень кадров	75%	69%	0,92	75%	70%	0,93
Производство	Обеспеченность материально-техн. базой	90%	93%	1,03	90%	93%	1,03
	Использование материально-технической базы	95%	91%	0,96	95%	93%	0,98
	Использование инновационных технологий	30%	18%	0,60	30%	18,50%	0,62

Продолжение таблицы 6

Подсистемы	Контролируемые компоненты управляемых подсистем	2022 год			2023 год		
		Критерий	Результат (факт)	Эффективность	Критерий	Результат (факт)	Эффективность
Деловая активность	Деловая репутация, тыс. руб.	2100	2123	1,01	2200	2276	1,03
	Доля рынка	2,50%	1,89%	0,76	2,50%	2,04%	0,82
	Доля рынка (среднее по регионам)	5%	3,90%	0,78	5%	4,17%	0,83
	Заметность бренда	ТОР 30	ТОР 30	1,00	ТОР 30	ТОР 30	1,00
Рыночная активность	Количество клиентов, тыс.	131,8	119,6	0,91	140,2	133,8	0,95
	Доля постоянных клиентов	50%	41,40%	0,83	50%	43,60%	0,87
	Отношение притока к оттоку клиентов (не менее)	1	0,86	0,86	1	0,89	0,89

В результате проведённого анализа работы спортивных менеджеров МБУ ДО «Спортивная школа» Кежемского района за 2022–2023 гг. можно сделать следующие выводы:

В 2022 году финансовая подсистема школы продемонстрировала недостаточную устойчивость: расходы превысили плановые уровни, из-за чего операционная прибыль оказалась ниже ожидаемой. При этом деловая активность, за исключением репутации учреждения, также оказалась сниженной: ни рыночная доля, ни численность участников не достигли целевых ориентиров, а отток воспитанников превышал приток примерно на 14 %.

В кадровой сфере выявлен разрыв между задачей по обеспечению не менее 75 % тренеров и педагогов со средним специальным или высшим образованием и фактическим уровнем в 69 %. Вместе с тем можно отметить стабильность коллектива: текучесть кадров остаётся низкой, а процент сотрудников, проработавших весь год, достаточно высок.

Производственная подсистема показала слабую динамику внедрения инновационных практик: использование новых методик и оборудования в 2022 году.

В 2023 году ситуация изменилась благодаря внедрению модуля контроллинга затрат в корпоративной информационной системе: школа оптимизировала расходы, и операционная прибыль выросла почти в два раза. Положительная динамика отмечена и в кадровом блоке – доля квалифицированных специалистов увеличилась, а стабильность состава ещё более укрепилась.

В материально-технической подсистеме возросла загрузка спортивных залов и оборудования, что отражает рост числа занятий и мероприятий. При этом внедрение инновационных методик хоть и увеличилось до 18,5 %, по-прежнему недостаточно, и отстаёт от целевого порога.

Деловая активность МБУ ДО «СШ» Кежемского района за 2024 год заметно возросла: благодаря программам совместного брендинга число постоянных участников увеличилось, а отток сократился с 14 % до 11 %. Это позволило не только укрепить рыночную позицию школы, но и повысить её репутацию в округе.

Таким образом, по итогам анализа эффективности деятельности спортивных менеджеров за 2022–2023 гг. можно констатировать, что:

1. В 2023 году были успешно реализованы меры по контролю затрат, что положительно сказалось на финансовых показателях учреждения.
2. Стратегии по совместному брендингу и активному привлечению новых участников позволили увеличить приток и удержать постоянных клиентов, обеспечив рост рыночной доли и повышение репутации.

Вместе с тем, остаётся нерешённым вопрос активного внедрения инновационных технологий: фактическая доля их использования (около 18–18,5 %) по-прежнему ниже целевой отметки в 30 %. Это указывает на необходимость разработки и реализации дополнительных мер, направленных на цифровизацию и модернизацию тренировочного процесса.

Далее я бы хотела привести детальный свод данных по итогам 2023–2024 гг. в табличном формате (таблица 7), что позволит более наглядно оценить динамику и выявить зоны для дальнейшего совершенствования управленческих решений.

Таблица 7 – Анализ эффективности менеджмента в МБУ ДО «СШ» Кежемского района за 2023 – 2024 гг.

Подсистемы	Контролируемые компоненты управляемых подсистем	2023 год			2024 год		
		Критерий	Результат (факт)	Эффективность	Критерий	Результат (факт)	Эффективность
Финансы	Бюджет доходов, тыс. руб.	370800	372731	1,01	380990	327068	0,86
	Бюджет расходов, тыс. руб.	345600	346072	1,00	350865	264552	0,75
	Операционная прибыль	25200	26659	1,06	30125	62516	2,08
Кадры	Обеспеченность кадрами	97%	96%	0,99	97%	96%	0,99
	Постоянство кадрового состава	95%	93%	0,98	95%	95%	1,00
	Образовательный уровень кадров	75%	71%	0,95	75%	73%	0,97
Производство	Обеспеченность материально-технической базой	90%	93%	1,03	90%	93%	1,03
	Использование материально-технической базы	95%	94%	0,99	95%	91%	0,96
	Использование инновационных технологий	30%	18,9%	0,63	30%	17,60%	0,59

Продолжение таблицы 7

Подсистемы	Контролируемые компоненты управляемых подсистем	2023 год			2024 год		
		Критерий	Результат (факт)	Эффективность	Критерий	Результат (факт)	Эффективность
Деловая активность	Деловая репутация, тыс. руб.	2250	2249	1,00	2300	2301	1,00
	Доля рынка (Москва и МО)	2,50%	2,11%	0,84	2,50%	1,85%	0,74
	Доля рынка (среднее по регионам)	5%	4,26%	0,85	5%	5,20%	1,04
	Заметность бренда	TOP 30	TOP 30	1,00	TOP 30	TOP 30	1,00
Рыночная активность	Количество клиентов, тыс.	148,3	150,3	1,01	152,4	131,9	0,87
	Доля постоянных клиентов	50%	44,15%	0,88	50%	41,60%	0,83
	Отношение притока к оттоку клиентов (не менее)	1	0,97	0,97	1	0,85	0,85

Стоит отметить, что в 2024 году образовательный уровень тренерского и педагогического состава МБУ ДО «СШ» Кежемского района продолжил расти благодаря совершенствованию системы мотивации и внедрению программ профессионального развития. В частности, с начала 2024 года в структуре филиалов были введены грейды должностей, что стимулировало коллег повышать квалификацию и способствовало снижению текучести кадров.

Рост доли рынка в 2023 и 2024 гг. положительно сказался на репутации нашей школы: стоимость делового имиджа учреждения выросла, а бренд устойчиво удерживает позиции в числе лучших муниципальных спортивных организаций края. Решения по совместному продвижению услуг позволили

нам не только увеличить приток новых участников, но и выровнять соотношение притока и оттока – в 2024 году отток составил лишь 11 %, что практически сравнялось с притоком.

Однако, несмотря на успехи в финансовой и кадровой областях, в 2024 году остаётся нерешённой проблема недостаточного внедрения инновационных методик в тренировочный процесс: доля использования современных технологий по-прежнему не превышает 18 % от запланированного уровня. Это препятствует полному раскрытию потенциала спортивной школы и замедляет её развитие.

Кроме того, в 2024 году мы столкнулись с перебоями в выполнении плановых показателей по доходам, что напрямую связано с возросшим оттоком части участников и снижением общей численности занимающихся. Анализ результатов за 2022–2024 гг. позволяет сделать следующие выводы:

1. Решения, принятые в 2023 году по оптимизации финансовых процессов и автоматизации учёта филиальной деятельности, действительно дали ощутимый эффект и позволили увеличить прибыльность школы даже при текущих экономических ограничениях.

2. Меры по развитию партнёрских программ и кобрендингу, реализованные в 2023–2024 гг., способствовали увеличению числа постоянных участников и укреплению рыночных позиций учреждения.

3. При этом отток участников в 2024 году, ставший следствием низкого уровня интеграции инновационных технологий, указывает на необходимость более тесной работы с цифровыми платформами и современным оборудованием.

Наконец, выяснилось, что при принятии управленческих решений мы недостаточно учитываем причинно-следственные связи между изменениями во внешней среде и внутренними процессами. Это подчёркивает необходимость разработки единой модели прогнозирования, которая позволит нам своевременно реагировать на новые вызовы и повышать эффективность деятельности менеджеров в нашей «Спортивной школе».

ЗПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ МБУ ДО СШ КЕЖЕМСКОГО РАЙОНА

3.1 Пути повышения эффективности деятельности спортивных менеджеров

Как показал предыдущий анализ, в МБУ ДО «Спортивная школа» Кежемского района, несмотря на сформированную регламентированную систему принятия управленческих решений, наблюдается общее снижение эффективности работы. Это указывает на необходимость доработки существующего менеджмента: текущие решения теряют свою результативность и не способствуют улучшению показателей.

Выявлено, что при выработке управленческих решений в рамках школы недостаточно учитываются причинно-следственные связи между изменениями во внешней среде и внутренними процессами. Из-за этого учреждение не успевает адаптироваться к новым реалиям и теряет конкурентное преимущество.

Современные теории стратегического управления показывают, что чисто адаптивный подход к управлению социально-экономическими системами не способен гарантировать стабильность, не говоря уже о развитии конкурентоспособности. В связи с этим всё большую актуальность приобретает проактивная модель управления, основанная на ресурсном подходе. С её помощью организация не только сохраняет достигнутые позиции, но и активно наращивает конкурентные преимущества здесь и сейчас, чтобы быть устойчивой в будущем.

Любое стратегическое решение, принятое своевременно и с учётом взаимосвязей внешних и внутренних факторов, закладывает основу для успешного развития школы. И наоборот, промедление или односторонний подход способны подорвать и текущую конкурентоспособность, и стратегическую

стойкость. Именно такие тенденции мы наблюдаем в работе МБУ ДО «СШ» Кежемского района.

Исходя из этого, необходимо выработать новый принцип принятия управленческих решений, который бы принципиально включал анализ причинно-следственных связей. В качестве опорного кейса выступает ключевая проблема школы – потеря части воспитанников и доходов из-за недостаточного использования современных спортивных и цифровых технологий.

В схеме, представленной на рисунке 3, показан принцип принятия решений, где осознанное сопоставление «выигрыша — проигрыша» помогает учитывать влияние внешних изменений на внутренние процессы. Хотя между событиями внешней среды не всегда прямо коррелируют (например, сокращение набора учащихся может быть вызвано не только техническими сбоями, но и демографическими или социальными факторами), негативные тенденции, как правило, усиливают давление на «узкие места» внутри организации.

Для нашей школы таким «узким местом» является именно недостаточное внедрение инновационных технологий, что подтверждается отзывами родителей и самих ребят. Устранение этого «узкого места» становится приоритетной задачей при формировании новых управленческих решений.

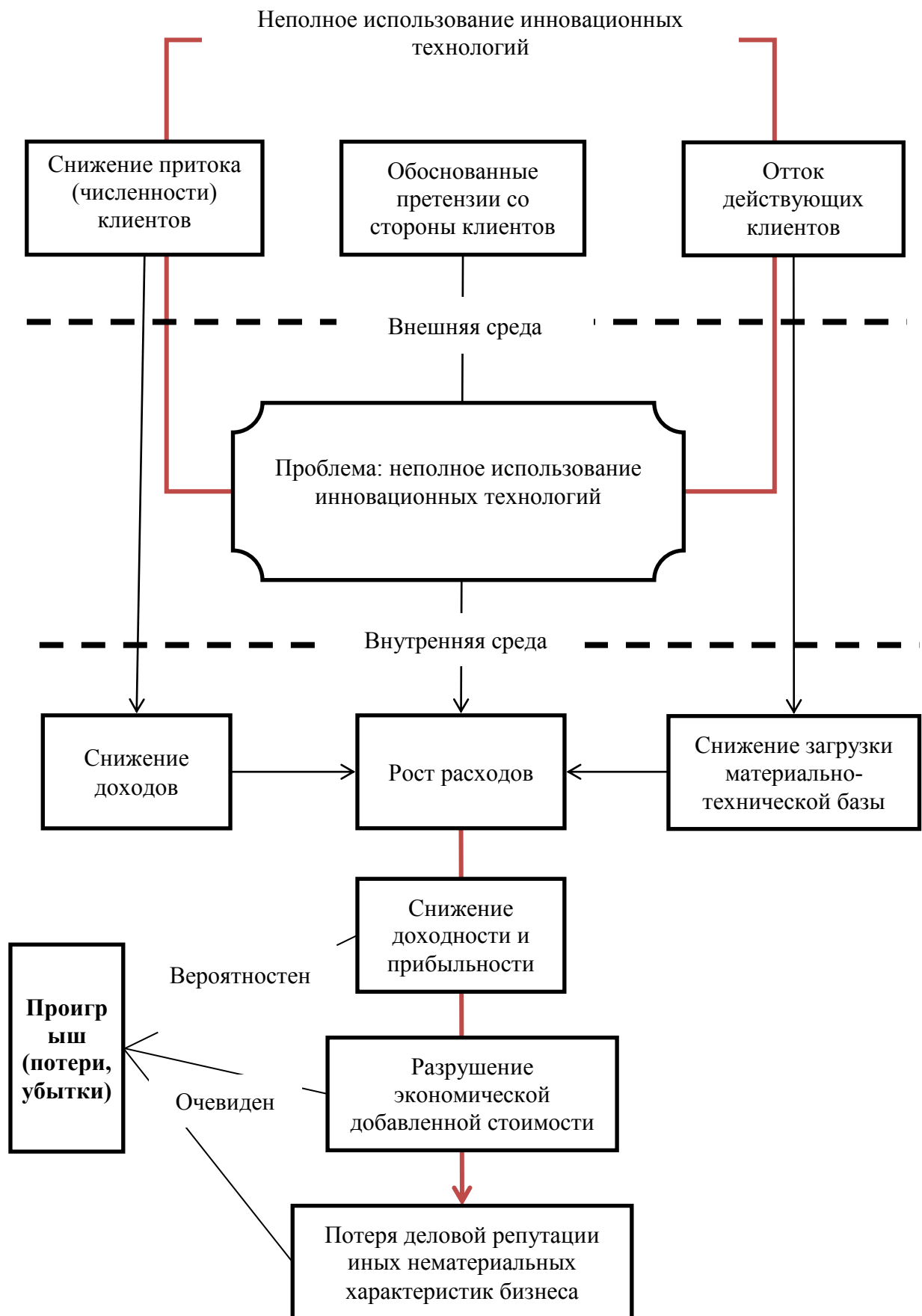


Рисунок 3 – Принципиальная схема принятия управленческого решения с учетом причинно-следственных связей

Установлено, что причинно-следственные связи выявлены и подтверждены эмпирически: на данном этапе потенциальные убытки действительно вероятны. Это видно по результатам анализа, где снижение рентабельности школы компенсируется лишь краткосрочными мерами по оптимизации расходов, тогда как устойчивый рост доходов отсутствует. При сохранении негативного давления внешних факторов и нерешённых внутренних проблем потери станут не риском, а реальностью.

МБУ ДО «Спортивная школа» Кежемского района не сможет бесконечно сокращать расходы без одновременного роста доходов, поэтому рано или поздно наступит момент, когда затраты полностью покроют выручку, и школа перестанет генерировать добавленную стоимость. В свою очередь, разрушение этой добавленной стоимости неизбежно приведёт к утрате нашей деловой репутации и может спровоцировать кризис.

Следовательно, управленческие решения необходимо принимать не на стадии уже возникшей проблемы, а на стадии раннего обнаружения изменений во внешней среде. Именно поэтому ключевой принцип — проводить регулярную и системную диагностику окружения, чтобы своевременно вырабатывать меры, гарантирующие стратегическую устойчивость и конкурентоспособность в будущем.

Одним из наиболее рациональных подходов к выявлению и анализу сигналов внешней среды является алгоритм, предложенный И. Ансоффом. Он предусматривает пять ступеней нарастания внешних сигналов (таблица 8): от слабых признаков изменений до критических состояний. По горизонтали отражены возможные управленческие меры — от оперативных корректировок до кардинальной реорганизации. С ростом силы сигнала усиливается глубина и необратимость внутренних преобразований.

Таблица 8 – Действия фирмы при различных уровнях осведомленности.

Характер / Сила сигнала внешней среды	А. Наблюдение за внешней средой	В. Определение относительной силы или слабости сигналов	С. Снижение стратегической уязвимости	Д. Повышение гибкости внутри фирмы	Е. Разработка подготовительных планов и осуществление предварительных мер	Ф. Планы практических мероприятий и их осуществление
I. Опасность или новая возможность осознаются	Область предпринимаемых мер в зависимости от характера сигналов					
II. Источники опасности или новой возможности становятся ясны	Область предпринимаемых мер в зависимости от характера сигналов					
III. Масштабы опасности или новой возможности принимают конкретные очертания	Область предпринимаемых мер в зависимости от характера сигналов					
IV. Пути решения проблемы определяются	Область предпринимаемых мер в зависимости от характера сигналов					
V. Результаты намеченных контрмер предсказуемы	Область предпринимаемых мер в зависимости от характера сигналов					

Чем быстрее руководство школы, включая директорский корпус и ключевых менеджеров, распознаёт значимость поступающих сигналов, тем

более оперативно и качественно будут приниматься как краткосрочные, так и долгосрочные решения. Последние включаются в стратегическое видение развития учреждения, что даёт возможность чётко согласовать функциональные и корпоративные стратегии.

Таким образом, нами разработан новый принцип принятия управленческих решений для МБУ ДО «СШ» Кежемского района, дополненный алгоритмом, учитывающим динамику факторов внешней среды. Для количественного обоснования предложенных рекомендаций целесообразно использовать функцию распределения вероятностей, применяемую при оценке рисков в управленческих решениях. В таблице 9 приведены исходные данные для таких расчётов, где ключевым параметром выступает рентабельность школы как основная метрика качества управления.

Таблица 9 – Исходные данные для обоснования целесообразности рекомендаций по повышению эффективности управленческих решений в МБУ ДО «СШ» Кежемского района

Прогноз	Вероятность (p_i)	Прибыльность, в % (x_i)	
		Решение принято и реализовано	Решение не принято / не реализовано
Пессимистический	0,5	10	-50
Вероятный	0,25	15	9
Оптимистический	0,25	20	15

Имеются два варианта исхода представленных выше рекомендаций: решение принято и реализовано, либо решение принято, не реализовано (фактически – решение не было принято).

Соответственно имеются три прогноза и три вероятности для каждого представленного исхода: пессимистический, оптимистический и вероятный. При этом, на основании выше проведенного анализа можно утверждать, что пессимистический прогноз в сложившихся условиях функционирования МБУ ДО «СШ» Кежемского района имеет наибольшую вероятность

реализации (50%). Соответственно вероятный и оптимистический прогноз в данной ситуации будут иметь одинаковую вероятность реализации (по 25%), поскольку нельзя с полной уверенностью утверждать, что даже в случае принятия и реализации решения прибыльность предприятия значительно увеличится. В таблице 10 представлены результаты расчетов среднего ожидаемого значения прибыльности, а также дисперсии и стандартного отклонения.

Таблица 10 – Расчет среднего ожидаемого значения прибыльности, дисперсии и стандартного отклонения при реализации рекомендаций по повышению эффективности управленческих решений в МБУ ДО «СШ» Кежемского района

Прогноз	Прибыльность, в %	
	Решение принято и реализовано	Решение не принято / не реализовано
Пессимистический	5,0	-25,0
Вероятный	3,8	2,3
Оптимистический	5,0	3,8
$\Sigma (x_i * p_i)$	13,8	-19,0
Дисперсия (VAR)	17,2	965,5
Стандартное отклонение (σ)	4,1	31,1

В том случае, если МБУ ДО «СШ» Кежемского района примет необходимые меры по повышению использования инновационных технологий в основной деятельности, то можно прогнозировать среднее ожидаемое значение прибыльности (операционной) на уровне 13,8%, в ином случае можно прогнозировать убыточность клуба (до -19%).

Стандартное отклонение показывает, что диапазон колебания прибыльности в случае принятия и реализации необходимых решений по повышению использования инноваций в основной деятельности МБУ ДО

«СШ» Кежемского района составляет $13,8\% \pm 4,1\%$, т.е. от $9,6\%$ до $17,9\%$.

В данном случае клуб сохраняет потенциал своего развития, достигнутый на данный момент времени и имеет возможность увеличивать конкурентоспособность в будущем.

В том случае, если предприятие не примет необходимых решений по повышению использования инновационных технологий в основной деятельности, то колебания прибыльности/убыточности составят: $-19\% \pm 31,1\%$. Т.е. от критической убыточности от $-50,1\%$ до прибыльности на уровне $12,1\%$.

Соответственно риск непринятия своевременных решений по более полному использованию инноваций в основной деятельности МБУ ДО «СШ» Кежемского района ведет к полной дестабилизации его функционирования. В дальнейшем дестабилизация функционирования МБУ ДО «СШ» Кежемского района может способствовать снижению конкурентоспособности и уходу клуба с рынка.

Поэтому предложенный выше принцип учета причинно-следственных связей факторов внешней и внутренней среды при принятии менеджментом управленческих решений, а также алгоритм наиболее раннего выявления и идентификации факторов рекомендуется включить в систему принятия управленческих решений МБУ ДО «СШ» Кежемского района с целью повышения эффективности менеджмента.

Таким образом, по результатам анализа текущего состояния системы управления в МБУ ДО «СШ» Кежемского района можно сделать вывод о наличии ряда проблемных зон, препятствующих достижению высокой эффективности в управленческой деятельности. В частности, наибольшее влияние на снижение результативности оказывают недостаточное использование инновационных технологий, неравномерная загруженность тренерского состава и ограниченное участие коллектива в принятии управленческих решений.

В связи с этим одним из наиболее перспективных путей повышения

эффективности управленческой деятельности является внедрение электронной платформы мониторинга тренерской и учебно-тренировочной нагрузки. Это решение позволит создать прозрачную систему учета и анализа занятости сотрудников, оценивать результативность работы в режиме реального времени, оптимизировать графики, а также выявлять перегрузки или, наоборот, недозагрузку специалистов.

В следующем пункте будет подробно рассмотрена концепция внедрения данной системы, а также представлены механизмы её практической реализации на базе МБУ ДО «СШ» Кежемского района.

3.2 Внедрение электронной платформы мониторинга тренерской и учебно-тренировочной нагрузки как способ повышения эффективности управления организации

Одним из приоритетных направлений повышения эффективности деятельности спортивных менеджеров в условиях современной системы дополнительного образования в сфере физической культуры и спорта является повышение управляемости и прозрачности процессов, связанных с планированием, выполнением и контролем учебно-тренировочной работы. Особенно актуально это для организаций, где кадровый ресурс ограничен, а требования к результатам постоянно растут.

На основании проведенного анализа и с учетом выявленных проблем в системе управления МБУ ДО «СШ» Кежемского района предлагается внедрение электронной платформы мониторинга учебно-тренировочной и административной деятельности. Данное решение направлено на создание доступного, удобного и объективного инструмента, который позволит менеджерам учреждения эффективно отслеживать загрузку тренеров, фиксировать изменения в расписании, формировать отчеты и контролировать ключевые показатели работы.

Платформа будет представлять собой электронную таблицу или

облачный сервис, разработанный на базе общедоступных инструментов (например, Google Таблицы, Microsoft Excel Online или платформа Notion). Она будет включать следующие разделы:

- План-график учебно-тренировочных занятий с указанием даты, времени, группы и ответственного тренера.
- Индивидуальные листы учета нагрузки по каждому сотруднику с возможностью фиксации фактически проведенных занятий.
- Раздел комментариев и обратной связи, в котором тренеры смогут в реальном времени сообщать о причинах отмен, переносов, замещений.
- Интеграция с системой отчетности, в том числе автоматическое формирование недельных и месячных сводок для администрации.

Такой инструмент не требует больших затрат на разработку, не требует отдельного программного обеспечения и может быть внедрен силами текущего административного персонала, что важно для небольших учреждений.

Этапы внедрения в МБУ ДО «СШ» Кежемского района

1. Подготовительный этап (1 неделя):

- назначение ответственного специалиста за ведение платформы;
- ознакомление сотрудников с целями и принципами работы с системой.

2. Разработка структуры таблицы (1 неделя):

- формирование шаблона с необходимыми полями;
- определение единых правил заполнения и сроков обновления данных.

3. Пилотный запуск (1 месяц):

- тестирование платформы на 2–3 отделениях (например, биатлон, лыжные гонки);
- сбор обратной связи от тренеров и корректировка функционала.

4. Полноценное внедрение (со 2-го месяца):

- подключение всех тренеров и методистов;
- внедрение еженедельного мониторинга на уровне заместителя

директора.

5. Анализ эффективности и корректировка (3 месяц и далее):

- сравнение с предыдущими периодами по качеству планирования и учёта;

- проведение анкетирования сотрудников об удобстве платформы.

Внедрение электронной платформы позволит достичь следующего:

- повышение прозрачности и объективности в учете работы тренеров;
- снижение уровня недоразумений и конфликтов, связанных с распределением нагрузки;

- упрощение подготовки отчетности, экономия времени административного персонала;

- повышение мотивации сотрудников за счёт осознания справедливости контроля;

- повышение дисциплины и ответственности каждого участника процесса.

Для небольшого учреждения, такого как МБУ ДО «СШ» Кежемского района, данное решение особенно актуально, поскольку оно позволяет без привлечения дополнительных финансовых ресурсов внедрить инструмент реального управления, понятный и доступный каждому сотруднику. В долгосрочной перспективе это может стать основой для дальнейшей цифровизации, включая автоматизацию выдачи справок, формирование рейтинговой системы и планирование повышения квалификации персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы по теме «Разработка критериев оценки эффективности деятельности спортивного менеджера» была проведена комплексная теоретико-практическая работа, направленная на осмысление современных подходов к управлению в спортивной сфере и разработку прикладных решений, ориентированных на специфику муниципального учреждения — МБУ ДО «Спортивная школа» Кежемского района.

1. Проведённый теоретический анализ позволил выявить, что эффективность деятельности в сфере физической культуры и спорта оценивается с позиций как экономических, так и управленческих подходов. Это обусловлено сложностью задач, стоящих перед спортивными организациями, особенно в контексте реализации социальных функций и развития массового спорта. Исследование нормативно-правовой базы подтвердило значимость стратегического планирования, учёта показателей результативности и качества, а также важность соблюдения профессиональных стандартов менеджеров.

2. Разработка системы критериев и показателей была осуществлена с учётом реальных условий и задач, стоящих перед МБУ ДО «СШ» Кежемского района. В отличие от коммерческих организаций, ключевыми ориентирами здесь выступают не прибыль, а общественная значимость, охват населения, рост спортивных достижений воспитанников и устойчивость кадрового состава. Предложенная система охватывает восемь направлений оценки, включая спортивные результаты, кадровую обеспеченность, методическую работу, эффективность использования ресурсов и уровень социального взаимодействия. Такой подход делает оценку управленческой деятельности целостной и пригодной для принятия обоснованных решений.

3. Практический анализ эффективности позволил определить как сильные, так и слабые стороны работы учреждения за 2022–2024 годы. На

первом этапе исследования выявлено превышение расходов над доходами, низкий уровень внедрения инноваций, снижение охвата населения, а также дефицит кадров с профильным образованием. В то же время уже в 2023 году благодаря применению модулей финансового контроллинга и работе по привлечению спонсоров ситуация начала стабилизироваться. В 2024 году наблюдается рост операционной прибыли, снижение текучести кадров и повышение показателей имиджевой активности.

4. В процессе анализа обоснована необходимость перехода от адаптивной к проактивной модели управления. В условиях нестабильной внешней среды и ограниченных ресурсов школы важно не просто реагировать на проблемы, а уметь предвидеть и предупреждать их. На основе идеи континуума «выигрыш – проигрыш» предложен принцип ранней диагностики сигналов внешней среды, что позволяет своевременно адаптировать внутренние процессы. Использование алгоритма, основанного на концепции И. Ансоффа, повышает управленческую гибкость и стратегическую устойчивость учреждения.

5. Внедрение системы оценки на практике имеет важное прикладное значение. Школа сможет более объективно оценивать работу управленческого звена, видеть динамику ключевых показателей и принимать своевременные меры по корректировке планов. Разработанные критерии и методики также могут быть адаптированы для других спортивных школ района, что увеличивает масштаб практической значимости исследования.

6. Формулировка предложений по совершенствованию управления включает следующие приоритетные направления: внедрение цифровых и инновационных технологий в тренировочный и организационный процессы; регулярное анкетирование воспитанников и их родителей для оценки качества работы персонала; развитие механизмов партнёрства с муниципальными и краевыми учреждениями; создание внутренней системы наставничества и грейдирования должностей для повышения мотивации персонала.

7. Как будущий специалист в области спортивного управления, я сделала важные практические и аналитические выводы. Работа над данной темой позволила мне глубже понять механизмы стратегического и операционного управления в спорте, выработать собственное видение на повышение эффективности и подготовиться к реальной деятельности в качестве менеджера спортивной организации.

Таким образом, поставленная в работе цель достигнута, задачи решены, а сформулированные выводы и рекомендации обладают как теоретической, так и практической значимостью. Уверена, что материалы данной работы могут быть использованы администрацией МБУ ДО «СШ» Кежемского района для совершенствования внутренних управленческих процессов, а также стать основой для дальнейших исследований в сфере менеджмента физической культуры и спорта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – СПб : Питер, 2007. – 495 с.
2. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. – СПб :BestBusinessBooks, 2008. – 290 с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб : Питер, 2009. – 560 с.
4. Афоничкин А. И., Михаленко Д. Г. Управленческие решения в экономических системах. – СПб : Питер, 2009. – 480 с.
5. Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б. Управленческие решения. – М. : Дашков и К°, 2008. – 496 с.
6. Башкатова Ю. И. Управленческие решения. – М. : Изд-во МГУЭСИ, 2008. – 120 с.
7. Бернстайн П. Управление риском. – М. : Олимп – Бизнес, 2008. – 476 с.
8. Блюмин С. Л., Шуйкова И. А. Модели и методы принятия решений в условиях неопределенности. – Липецк : ЛЭГИ, 2011. – 138 с.
9. Ворожбит О. Ю. Теоретические и методологические основы управления конкурентоспособностью предпринимательских структур промышленности :автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – Владивосток, 2009. – 41 с.
10. Гаврилов А. В. Управление конкурентоспособностью: некоторые методологические аспекты // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2009. – № 1. – С. 62–68.
11. Гапоненко Т. В. Управленческие решения. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. – 288 с.
12. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 512 с.

13. Гольдратт Э. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 432 с.
14. Горелик О. М. Производственный менеджмент. Принятие и реализация управленческих решений. – М. :Кнорус, 2010. – 272 с.
15. Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 208 с.
16. Дафт Р. Л. Менеджмент. Классика МВА. – СПб : Питер, 2010. – 800 с.
17. Друкер П.-Ф. Эффективное управление. – М. : АСТ, 2006. – 247 с.
18. Емельянова О. Ю. Особенности в подходах к управлению рисками в предпринимательской деятельности // Вестник ЧелГУ. Экономика. – 2009. – № 1 (139). – С. 136–140.
19. Каткало В. С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб : ИД СПбГУ, 2008. – 548 с.
20. Квагинидзе В. С., Мансуров А. А., Черкасов А. В. Факторы и принципы, определяющие качество управленческих решений на предприятии // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2011. – № 12 (3). – С. 109–112.
21. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 9. – Ст. 851.
22. Коуз Р. Фирма, рынок и право. – М. : Новое издательство, 2007. – 224 с.
23. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Управленческие решения. – М. : Эксмо, 2009. – 448 с.
24. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения. – М., 2008. – 440 с.
25. Лифшиц А. С. Управленческие решения. – М. :Кнорус, 2009. – 248 с.

26. Лозинская Н. Ю. Субъективный фактор и его роль в процессе принятия управленческого решения // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. – 2007. – № 32 (11). – С. 130–134.
27. Министерство спорта Российской Федерации. Государственная программа Красноярского края «Развитие физической культуры и спорта». – Красноярск, 2023. – 112 с.
28. Нельсон Р. Р., Уинтер С. Дж. Эволюционная теория экономических изменений. – М. : Дело, 2012. – 536 с.
29. Новая экономическая энциклопедия / под ред. Е. Е. Румянцевой. – М. : Инфра-М, 2011. – 896 с.
30. Равен Дж. Педагогическое тестирование: проблемы, заблуждения, перспективы. – М. : Наука, 2009. – 159 с.
31. Рамазанов С. В. Управленческое решение как основа развития организации // Лесной вестник. Серия «Экономика и менеджмент». – 2009. – № 4. – С. 181–185.
32. Ременников В. Б. Управленческие решения. – М. : Изд-во МИЭМП, 2009. – 132 с.
33. Стрикленд А. Дж. III, Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа. – М. : Вильямс, 2007. – 928 с.
34. Теория и практика конкуренции / под ред. Рубина Ю. Б. – М. : Изд-во ММИЭИФП, 2012. – 428 с.
35. Теплова Т. В. Эффективный финансовый директор : учеб. пособие. – М. :Юрайт, 2009. – 481 с.
36. Урубков А. Р., Федотов И. В. Методы и модели оптимизации управленческих решений. – М. : Дело, 2009. – 240 с.
37. Файоль А. Общая и промышленная администрация. – М. : Экономика, 1992. – 245 с.
38. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.

39. Чуйкин А. М. Методологические основы исследования стратегического потенциала организаций // Вестник БФУ им. И. Канта. – 2011. – № 3. – С. 17–28.

40. Шлычков В. В., Нестулаева Д. Р. Современные концепции оценки эффективности управления промышленным предприятием // Вестник Казан. гос. энерг. ун-та. – 2009. – № 2 (2). – С. 41–50.