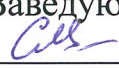


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ЛЕСОСИБИРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал Сибирского федерального университета

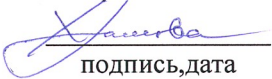
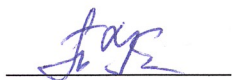
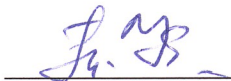
Кафедра базовых дисциплин

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 С.В. Мамаева  
подпись инициалы, фамилия  
« 17 » 06 2025г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

49.03.01.32 Менеджмент физической культуры  
код – наименование специальности

УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНОЙ ПОДГОТОВКОЙ МУЖСКОЙ КОМАНДЫ  
ПО БИАТЛОНУ

|                |                                                                                                      |                                                                                                      |                                     |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Руководитель   | <br>подпись, дата | доцент, канд. экон. наук<br>должность, ученая степень                                                | Л.Н. Храмова<br>инициалы, фамилия   |
| Руководитель   | <br>подпись, дата | доцент, канд. пед. наук<br>должность, ученая степень                                                 | Т.Н. Кочеткова<br>инициалы, фамилия |
| Выпускник      | <br>подпись, дата |                                                                                                      | М.Г. Кулеш<br>инициалы, фамилия     |
| Нормоконтролер |                                                                                                      | <br>подпись, дата | Т.Н. Кочеткова<br>инициалы, фамилия |

Лесосибирск 2025

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                         | 4  |
| 1 Теоретические основы управления в сфере физической культуры и спорта.....                           | 7  |
| 1.1 <b>Управление</b> , как основа деятельности специалиста в сфере физической культуры и спорта..... | 7  |
| 1.2 Понятия об организационных структурах управления в спортивной отрасли и требования к ним.....     | 10 |

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.3 Классификация структур управления: преимущества и недостатки.....                                                     | 15 |
| 2 Анализ деятельности сборной мужской командой по биатлону.....                                                           | 21 |
| 2.1 Общая характеристика нормативно-законодательной базы функционирования мужской команды по биатлону.....                | 21 |
| 2.2 Анализ эффективности структуры управления сборной мужской команды по биатлону .....                                   | 26 |
| 2.3 Исследование особенностей организационных и технических процессов подготовки сборной мужской команды по биатлону..... | 34 |
| 3 Проблемы функционирования сборной мужской команды по биатлону и пути их решения .....                                   | 39 |
| 3.1 Основные направления совершенствования управления сборной мужской команды по биатлону.....                            | 39 |
| 3.2 Предложения по совершенствованию эффективности управления сборной мужской команды по биатлону.....                    | 48 |
| Заключение.....                                                                                                           | 51 |
| Список использованных источников.....                                                                                     | 53 |
| Приложение А.....                                                                                                         | 61 |
| Приложение Б.....                                                                                                         | 62 |
| Приложение В.....                                                                                                         | 63 |
| Приложение Г.....                                                                                                         | 64 |
| Приложение Д.....                                                                                                         | 65 |

## РЕЗЮМЕ

Выпускная бакалаврская работа по теме «УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНОЙ ПОДГОТОВКОЙ МУЖСКОЙ КОМАНДЫ ПО БИАТЛОНУ» содержит 66 страниц, 5 таблиц, 8 рисунков, 45 источников литературы.

## СПОРТ, БИАТЛОН, ПОДГОТОВКА, УПРАВЛЕНИЕ, ОПЫТ, СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЛЫЖИ, СТРЕЛЬБА

Актуальность: менеджмент входит в современную систему экономических знаний. Он базируется и тесно связан с такими дисциплинами как маркетинг, общая экономическая теория, право, социология и психология. Это включает в себя такие области, как маркетинг и продвижение, финансы и составление бюджета, организация мероприятий, управление объектами, управление персоналом и многое другое.

Объект исследования: мужская команда по биатлону на региональном уровне.

Предмет исследования: управление спортивной подготовки мужской команды по биатлону.

Цель: исследовать процессы управления в сборной мужской команде по биатлону на региональном уровне.

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

В результате исследования выявлены, проанализированы основные направления совершенствования управления спортивной подготовки мужской команды по биатлону. Предложены рекомендации по их применению.

## VI

Менеджмент входит в современную систему экономических знаний. Он базируется и тесно связан с такими дисциплинами как маркетинг, общая экономическая теория, право, социология и психология. Это включает в себя

такие области, как маркетинг и продвижение, финансы и составление бюджета, организация мероприятий, управление объектами, управление персоналом и многое другое. Специалисты по спортивному менеджменту отвечают за контроль, за всеми аспектами деятельности спортивной организации, от найма и обучения персонала до разработки и реализации стратегических планов достижения успеха.

В такой быстро меняющейся отрасли, как спорт, наличие сильных управленческих навыков имеет решающее значение для успеха. Спортивные менеджеры должны уметь адаптироваться к новым технологиям, тенденциям и нормативным актам, а также эффективно руководить своими командами для достижения поставленных целей.

В целом, спортивный менеджмент — это динамичная и сложная область, требующая уникального сочетания спортивных знаний и деловой хватки. Обладая необходимыми навыками и опытом, профессионалы этой отрасли могут оказать существенное влияние на успех спортивных организаций на всех уровнях.[2]

Каждый вид спорта обладает специфичностью, это влечёт за собой определённые нюансы в формировании структур управления. Поэтому в дипломной работе как частный случай будет исследована структура управления в биатлоне. Определение биатлона, как зимнего олимпийского вида спорта, который состоит из бега на лыжах свободным стилем и стрельбы из малокалиберной винтовки, не отражает всей широты дисциплин, объединённых этим термином. Биатлон включён во второй раздел всероссийского реестра видов спорта (ВРВС), имеет номер-код 0400005611Я. Согласно этому документу, биатлон и его спортивные дисциплины развиваются на общероссийском уровне.

Важность работы **«Управление сборной мужской командой по биатлону»**, заключается в понимании вопросов по управлению сборной спортивной команды по биатлону на региональном уровне, как основного фактора успеха в деятельности спортивных команд. Физическая культура и

спорт затрагивает множество сторон жизни общества, а создание системы управления подразумевает разработку адекватной модели на основе анализа различных взглядов. Одним из главных приоритетов государственной политики в России является рост уровня здоровья населения, на основе регулярных занятий спортом. Стремление государства повысить привлекательность занятий физической культурой и спортом отражено в четырёх программных документах: «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года», «Об утверждении Концепции развития детско-юношеского спорта в Российской Федерации до 2030 года», государственной программе «Развитие физической культуры и спорта», федеральном проекте «Спорт - норма жизни», являющегося одним из пяти федеральных проектов, входящих в Национальный проект «Демография». [9; 26; 30; 31]

Предмет исследования: управление спортивной подготовки мужской команды по биатлону.

Объект исследования: процесс управления сборной мужской команды по биатлону на региональном уровне.

Цель работы: исследовать процессы **управления** в спортивные подготовки сборной мужской команды по биатлону **на региональном уровне.**

**Для достижения поставленной цели выполнить следующие задачи:**

1. провести анализ научно-методической литературы исследуемой проблеме в **управление сборной мужской командой по биатлону;**
2. проанализировать существующие организационно-управленческие структуры сборной мужской команды по биатлону;
3. предложить практические рекомендации для применения успешной работы в организационно-управленческие структуры сборной мужской команды по биатлону;

В ходе выполнения работы по теме **«Управление сборной мужской командой по биатлону»** были использованы следующие методы:

Теоретические – анализ, наблюдение, сравнение, обобщении методического опыта работы.

Структура работы: работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Объём работы составляет 66 страниц основного текста, введение, 3 главы, заключение, таблиц 5, рисунков 8, список использованных источников и приложения. По данной теме были опубликованы статьи, статья ВАК.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ  
КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

## **1.1 Управление, как основа деятельности специалиста в сфере физической культуры и спорта**

Управление — важная составляющая деятельности специалистов в сфере физической культуры и спорта и включает в себя организацию и проведение соревнований и физкультурно-спортивных мероприятий, управление учебно-тренировочным процессом подготовки спортсменов.[24]

Физическая культура и спорт включают в себя физическую рекреацию, физическое воспитание и различные виды спорта. Виды спорта подразделяются на массовые, резервные и спортивные. Каждая из этих организаций, действующих как относительно независимые, обладает сложной внутренней структурой и отличительными характеристиками в таких областях, как организация, образование, методология, психология, социопсихология, здравоохранение, финансы и других. Эти аспекты необходимо учитывать при построении систем управления. Основные элементы структуры управления представлены на рисунке 1.

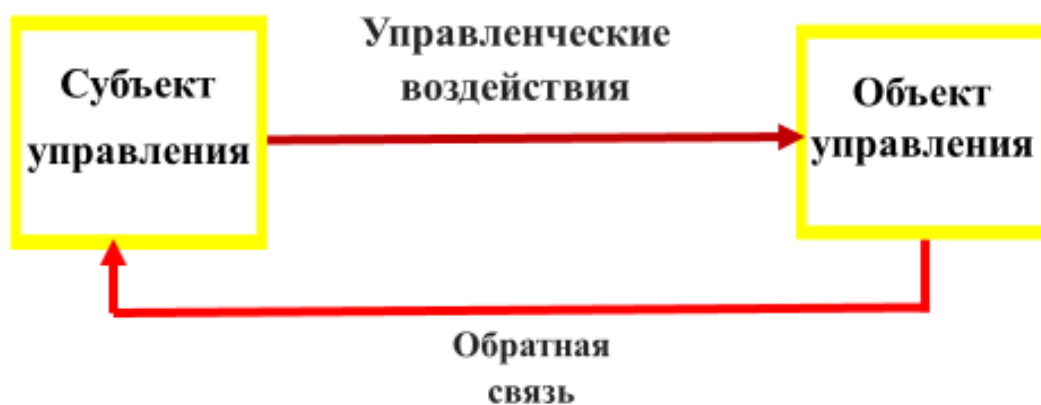


Рисунок 1– Основные элементы структуры управления

Субъект управления — это человек, тот, кто управляет.

Объект управления — это то, кем или чем управляют. Это может быть человек, группа людей, целый коллектив, машины, механизмы, процессы. Управляющие воздействия всегда исходят от субъекта управления, в виде

приказа, инструкций. Эти распоряжения могут выдаваться лично по телефону, письменно и т.д.

От объекта управления должна идти обратная связь к субъекту управления. Это может быть в виде отчётов, служебных записок, устных докладов и прочее. [38]

Менеджмент — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля ресурсов для достижения поставленных целей в рамках организации.[20]

Чтобы команда добилась успеха, недостаточно просто отобрать и подготовить спортсменов физически, технически и тактически грамотно. Важно также создать позитивную психологическую обстановку в команде и ставить высокие цели и мотивацию для их достижения. Для этого необходимо внедрять эффективные методы управления, разработанные в рамках современных управленческих технологий. Управление спортивной командой или спортсменом аналогично управлению в других сферах жизни общества, поскольку требует специальных стратегий, адаптированных к уникальной природе спортивной индустрии. [2; 8]

Основными целями управления физической культурой и спортом являются улучшение здоровья и благосостояния населения, развитие спортивной культуры и массовой физической активности, поддержка профессионального спорта и создание благоприятных условий для развития спортивного бизнеса. Эффективное управление в таких областях, как финансы, персонал, маркетинг, инфраструктура, исследования и разработки в области физической культуры и спорта, помогает повысить эффективность и качество предоставляемых услуг, привлечь новых клиентов и участников, а также поддерживать репутацию и статус организации в обществе. [14; 35]

Особенности менеджмента в спорте коренятся в уникальной природе отрасли, где пересекаются жесткие экономические реалии, эмоциональная вовлеченность болельщиков и физиологические пределы человеческих возможностей. В отличие от традиционных сфер бизнеса, спортивные

организации функционируют в условиях перманентного «турбулентного поля»: сезонность, сжатые сроки подготовки к стартам и мгновенная оценка результата (победа/поражение) создают экстремальную среду для управленческих решений. Ярким примером служит работа сборной по биатлону, где тренерский штаб одновременно балансирует между долгосрочными циклами подготовки и оперативной адаптацией к изменениям календаря или погодным аномалиям на трассе.

Человеческий капитал становится здесь особым активом, требующим виртуозного управления. Спортсмены — не просто сотрудники, а высокомотивированные профессионалы с психологически уязвимым «сроком годности» карьеры. Работа с ними выходит за рамки стандартного HR: тренер в биатлоне сочетает функции тактика, психолога и карьерного менеджера, а система наставничества (где опытные спортсмены-инструкторы курируют новичков) становится инструментом сохранения корпоративной культуры. При этом давление внешней среды — от скандалов в СМИ до антидопинговых проверок — требует беспрецедентной прозрачности решений.

Технологическая гонка добавляет сложности: инвестиции в биометрические датчики или анализ Bigdata (20% бюджета «Академии» в 2024 г.) уже не роскошь, а условие конкурентоспособности. Но истинное мастерство спортивного менеджера проявляется в умении связать инновации с человеческим фактором — например, когда данные пульсометра не просто фиксируются, а превращаются в персонализированную схему восстановления после стрельбы. В этом и заключается суть: успешное управление в спорте есть постоянный поиск равновесия между дисциплиной и творчеством, наукой и интуицией, коммерцией и идеалами fairplay — где каждая победа становится результатом сотни невидимых зрителю компромиссов. [36; 37]

В приложение А отображена структура управления физической культурой и спортом на региональном уровне. «Академия биатлона», являясь

одним из региональных центров спортивной подготовки, использует спорткомплекс «Академия биатлона», находящийся в ведении регионального центра спортивных сооружений и по вопросам формирования сборных команд тесно связана с региональными общественными организациями «Олимпийский совет Красноярского края» и «Союз биатлонистов Красноярского края», которые, в свою очередь контактируют с аналогичными организациями на федеральном уровне.

## **1.2 Понятия об организационных структурах управления в спортивной отрасли и требования к ним**

Любая формальная организация состоит из нескольких уровней управления и конкретных подразделений, выполняющих ту или иную конкретную работу для организации в целом. В медицинском подразделении медицинские работники оказывают медицинскую помощь, лечение и поддержку спортсменам и сотрудникам школы олимпийского резерва. Они отвечают за обеспечение здоровья и благополучия сотрудников организации, диагностику и лечение заболеваний, а также за осуществление профилактических медицинских мероприятий.[25]

Организационная структура управления (ОСУ) в спортивной отрасли — это формальная система разделения труда, ответственности, полномочий и взаимодействия между людьми и подразделениями, направленная на достижение целей организации в сфере спорта. Это "скелет" организации, определяющий:

1. Иерархию: кто кому подчиняется (вертикальные связи).
2. Специализацию: как разделены задачи и функции между подразделениями и должностями (горизонтальные связи).
3. Координацию: как обеспечивается взаимодействие и совместная работа разных частей организации.
4. Потоки информации: как движутся команды, отчеты, данные.

## 5. Принятие решений: где и кем принимаются ключевые решения.[3]

В задачи бухгалтерии входит управление финансовыми операциями, составление бюджета и финансовой отчетности школы олимпийского резерва. Они контролируют распределение бюджетных средств, финансовое планирование и ведение финансовой отчетности для обеспечения финансовой стабильности организации и соблюдения финансовых правил.

Методический отдел отвечает за разработку тренировочных программ, мониторинг спортивных результатов и координацию работы тренерского штаба, чтобы обеспечить спортсменам надлежащую подготовку и поддержку, необходимые для достижения успехов в соответствующих видах спорта. Они анализируют данные о результатах, составляют расписание тренировок и внедряют стратегии повышения эффективности, чтобы помочь спортсменам полностью раскрыть свой потенциал.[6; 35]

Структура организации состоит из взаимосвязанных элементов, имеющих установленные взаимосвязи, которые способствуют ее общему развитию и функционированию. Структура управления направлена на определение взаимоотношений между различными подразделениями организации, а также распределение прав и обязанностей между ними. Наиболее оптимальная структура — это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать со своей внешней средой, рационально распределять ресурсы, эффективно руководить сотрудниками, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью. Эффективность управления в значительной степени зависит от четкого определения ролей и обязанностей различных подразделений, обеспечения бесперебойных рабочих взаимоотношений между ними. Таким образом, структура управления организацией должна не только существовать как основа, но и поддерживаться функциональными элементами для обеспечения эффективной работы. Это достигается с помощью нормативных документов, таких как положения о подразделениях и должностные инструкции. Ключевым компонентом структуры управления являются официальные

должности, занимаемые в организации. Должностные инструкции играют решающую роль в четком разграничении обязанностей и прав сотрудников. Как правило, они включают в себя общий обзор, основные задачи и обязанности, права и служебную ответственность сотрудников. Должностные инструкции также служат основой для оценки эффективности работы сотрудника в рамках процессов сертификации. Организационная структура управленческого аппарата служит способом эффективного распределения задач по управлению производством между различными отделами и должностями. Каждый отдел и должность предназначены для выполнения конкретных управленческих функций или обязанностей. Должностные лица в этих подразделениях наделены правами по контролю за ресурсами и несут ответственность за выполнение возложенных на них задач. [1; 3]

Схема организационной структуры иллюстрирует установленные роли и взаимоотношения между подразделениями и должностями в аппарате управления. Функциональная структура управления физкультурно-спортивной организации представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 - Функциональная структура управления физкультурно-спортивной организации

Каждое подразделение в аппарате управления имеет четко определенные функции, образуя отдельные звенья управления, которые организованы в иерархическую структуру. Эти звенья управления могут состоять из групп отдельных лиц или отдельных сотрудников, причем группы на одном уровне образуют управленческий уровень. Структура управления включает в себя вертикальные взаимодействия между руководителями и их подчиненными, а также горизонтальные взаимодействия между элементами равного ранга. Компоненты управленческой структуры включают управленческих работников, органы управления, состоящие из взаимосвязанных групп сотрудников, и первичные группы, состоящие из управленческих работников с общим руководителем, но без подчиненных. [2; 35]

Организационные структуры управления должны соответствовать ключевым требованиям, таким как оптимальность, эффективность, надежность, рентабельность, гибкость и стабильность. Эти качества и их характеристики приведены в таблице 1.

Таблица 1–Характеристика требований предъявляемых к качеству структур управления

| Категория качества | Характеристика                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оптимальность      | Структура управления считается идеальной, когда существуют рациональные связи между различными уровнями управления при минимально возможном количестве уровней управления                                                           |
| Оперативность      | Это требование подчеркивает важность оперативного исполнения решений, чтобы избежать необратимых негативных изменений в системе управления, тем самым устраняя необходимость обеспечения исполнения принятых решений.               |
| Надёжность         | Конструкция системы управления должна обеспечивать надежную передачу информации, предотвращать любое искажение управляющих команд и других данных и поддерживать бесперебойную связь внутри устройства управления.                  |
| Экономичность.     | Цель состоит в том, чтобы достичь желаемого управленческого результата при минимизации затрат для управленческого персонала. Одним из способов оценки этого является оценка соотношения затрат ресурсов и эффективности результата. |

|               |                                                                                                                                                                                                              |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гибкость.     | Способность приспосабливаться в ответ на изменения во внешней среде.                                                                                                                                         |
| Устойчивость. | Система управления и ее компоненты сохраняют свою целостность и продолжают функционировать должным образом, даже подвергаясь внешним воздействиям, которые потенциально могут изменить их основные свойства. |

Управленческая структура организации выполняет следующие функции: распределяет поставленные перед предприятием задачи по отделам и функциональным подразделениям. Определяет компетентность каждого подразделения в решении той или иной проблемы. Обеспечивает взаимодействие.[4; 5]

Структуру и иерархию любой организации не стоит воспринимать как нечто устоявшееся, сформированное раз и навсегда. Меняются условия рынка, появляются новые цели и задачи, соответственно меняется численность коллектива, пересматривается подход к определению звеньев управления и потребность в том или ином промежуточном звене. [14; 43]

### **1.3 Классификация структур управления: преимущества и недостатки**

В меняющемся ландшафте индустрии спорта и физической культуры. Стратегически объединяя подразделения, организации могут улучшить коммуникацию, наладить сотрудничество и добиться синергии в достижении общих целей. Кроме того, гибкая система управления позволит быстро адаптироваться к тенденциям рынка, технологическим достижениям и изменениям в обществе, обеспечивая постоянную актуальность и конкурентоспособность организации.

Постоянно оценивая показатели эффективности, организации могут выявлять области для улучшения, оптимизировать распределение ресурсов и внедрять инновации, способствующие росту и успеху в динамично развивающейся сфере физической культуры и спорта. В дополнение к основным требованиям, заключающимся в минимальном количестве управленческих подразделений в дипломной работе, выполняемой на тему **«Управление сборной мужской командой по биатлону»**, следует обратить внимание на устранении дублирования в работе структурных подразделений и обеспечении эффективности и гибкости, организациям физической культуры и спорта важно также уделять особое внимание четким каналам коммуникации, четко определенным ролям и обязанностям и уделять особое внимание обслуживанию клиентов.

Достижение баланса между централизованным принятием решений и децентрализованной реализацией может повысить операционную эффективность и быстроту реагирования на меняющиеся требования рынка. Кроме того, продвижение культуры непрерывного обучения, инноваций и инклюзивности в организации может способствовать вовлеченности сотрудников, повышению производительности труда и формированию чувства общности у заинтересованных сторон.

В целом, интегрируя эти элементы в свои организационные структуры управления, организации физической культуры и спорта могут повысить свою конкурентоспособность и добиться устойчивого успеха в динамично развивающейся отрасли.

Линейная структура управления предполагает иерархическое распределение полномочий и ответственности, при котором каждый сотрудник знает своего непосредственного руководителя и подчиняется ему. Это может обеспечить более четкое распределение обязанностей и быстрое принятие решений. Однако в ситуациях, когда компания сталкивается с быстрыми изменениями, сложными задачами или конкурентной средой,

линейная структура может быть менее гибкой и медленнее принимать решения.[14]

Функциональная организационная структура характеризуется такой взаимосвязью, когда между высшим и последующими уровнями менеджмента отсутствуют линейные отношения едино начального распорядительства, а формируются лишь перекрестные функциональные связи. Такой тип организационной структуры приводит к возникновению огромного объема координационной работы на уровне топ-менеджера. [34; 35]

Другой часто используемой организационной структурой является матричная структура, при которой сотрудники подчиняются как функциональному руководителю, так и руководителю проекта одновременно. Такая структура подчеркивает проектно-ориентированный подход и способствует сотрудничеству между подразделениями. [34;35]

Однако, если она не внедрена должным образом, это может привести к путанице и конфликтам полномочий. Организациям может не понравиться такая структура, когда кажется, что они балансируют между функциональными знаниями и проектной работой.

Матричные структуры также широко распространены в отраслях, требующих высокой степени взаимодействия и межфункциональной командной работы, таких как консалтинговые фирмы, организации здравоохранения и исследовательские институты.[14; 43]

Организации такого типа выигрывают от гибкости и подвижности, которые обеспечивают матричные структуры, позволяя им быстро адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и появляющимся возможностям.

В целом, матричные структуры являются популярным выбором для компаний, стремящихся сбалансировать функциональные знания с гибкостью, основанной на проектах, что позволяет им использовать

преимущества как традиционных иерархических структур, так и более гибких командных подходов.

В деловом мире матрицу сотрудничества можно увидеть в кросс-функциональных командах внутри компаний. Эти команды объединяют людей из разных отделов или областей знаний для работы над конкретным проектом или инициативой. Это позволяет использовать различные навыки и точки зрения, что приводит к более инновационным решениям и лучшим результатам. Матрицы сотрудничества также можно найти в исследовательских институтах, где исследователи из разных дисциплин объединяются для решения сложных проблем или проведения междисциплинарных исследований.[14; 43]

Эффективность управления организацией во многом зависит от выбора оптимальной структуры, которая должна соответствовать её целям, масштабам и внешним условиям. В современных реалиях, особенно в спортивной сфере с её высокой динамикой и необходимостью быстрой адаптации, вопрос проектирования управленческих моделей становится критически важным. Для иллюстрации ключевых подходов в таблице 2 представлен сравнительный анализ трёх типов организационных структур — линейной, функциональной и матричной.

Таблица 2 – Сравнение различных типов организационных структур управления

| Название                           | Характеристика                                                                                                                                                                                                                            | Преимущества                                                                                                                                                                                                                                                                       | Недостатки                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Линейная организационная структура | Каждое подразделение имеет только одного руководителя, на которого возлагаются полномочия принятия всех управленческих решений; этот руководитель подчиняется лишь вышестоящему руководителю и т. д. Подчиненные зависят только от своего | Четкая система взаимных связей между подразделениями. Единоначалие. Эффективное использование центрального аппарата управления. Ясно выраженная ответственность. Оперативность в принятии решений на одном звене управления. Простота организационных форм и четкость взаимосвязи. | Большое время на реализацию управленческих решений. Малая инициатива на всех уровнях. Слабые возможности для карьерного роста менеджеров. Малая гибкость и приспособляемость по отношению к внешней среде. Тенденция к волокитам и |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | руководителя: вышестоящий орган управления.                                                                                                                                                                                                    | Минимальные затраты в производстве                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | перекладыванию проблем при решении вопросов, требующих участия нескольких подразделений.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Функциональная организационная структура | Принятие управленческих решений распределяется между функциональными руководителями                                                                                                                                                            | Эффективное управление за счет высокой специализации управленческого персонала. Хороший контроль реализации стратегических решений.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Трудности координации деятельности различных подразделений. Длительная процедура принятия решения.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Матричная организационная структура      | Основу матричной структуры образует линейно-функциональная структура, дополненная структурами программного управления. Помимо руководителя организации определяется руководитель программы, ранг которого выше ранга руководителя организации. | Интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ. Получение высококачественных результатов по большому количеству проектов. Значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата. Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности. Сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень. Усиление личной ответственности конкретного руководителя. Достижение большей гибкости и координации работ. Преодоление внутриорганизационных барьеров. | Структура сложна, громоздка и дорога во внедрении и в эксплуатации. В связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия. Наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между элементами. Характерна борьба за власть. Чрезмерные накладные расходы в связи с содержанием большого количества руководителей. Возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании. Наблюдается частичное дублирование функций. Несвоевременно принимаются управленческие решения. |

Анализ организационных структур управления (линейной, функциональной, матричной) выявил их принципиальные компромиссы:

- Линейная структура обеспечивает четкость подчинения, но ограничивает гибкость и инициативу в динамичных условиях.
- Функциональная структура углубляет специализацию, но усложняет горизонтальную координацию.

- Матричная структура стимулирует кросс-функциональное взаимодействие, однако требует высоких затрат на управление конфликтами.

Ключевая закономерность: эффективность структуры определяется её соответствием специфике отрасли, масштабу организации и способности адаптироваться к внешним вызовам. В спортивной сфере с её сезонностью, зависимостью от результатов и необходимостью быстрой реакции на изменения (правила, календари, технологии) особенно критичны:

1. Гибкость (оперативная перестройка процессов),
2. Сбалансированность (синтез централизации и автономии),
3. Интеграция инноваций (цифровые инструменты, проектные команды).[11; 12]

#### Вывод по 1 главе:

Эффективность структуры определяется её способностью адаптироваться к уникальным вызовам спортивной отрасли — сезонности, зависимости от спортивных результатов, необходимости оперативной реакции на изменения правил и календарей. Успешное управление здесь немыслимо без триады: гибкости (быстрой перестройки процессов), сбалансированности (синтеза централизованного контроля и автономии подразделений) и открытости инновациям (внедрения цифровых инструментов, кросс-функциональных команд).

Эти принципы находят воплощение в практической модели Краевого Государственного Автономного Учреждения «Регионального Центра Спортивной Подготовке «Академия биатлона», где управление мужской сборной строится на гибридном подходе. Линейно-функциональный «скелет» (четкая иерархия, подотчетность госучредителю) обеспечивает устойчивость, а матричные элементы — временные проектные группы для организации соревнований или внедрения технологий — придают системе

динамичность. Эта адаптивная архитектура дополняется спортивной спецификой: цикличностью подготовки, синхронизированной с календарем стартов, иерархией тренерского штаба с распределением ответственности за возрастные группы, а также интеграцией биометрических датчиков и VR-тренажеров в тренировочные процессы.

Теоретический анализ структур управления создает основу для перехода к практическому исследованию системы, выстроенной в Академии биатлона.

## 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СБОРНОЙ МУЖСКОЙ КОМАНДОЙ ПО БИАТЛОНУ

### **2.1 Общая характеристика нормативно-законодательной базы функционирования сборной мужской команды по биатлону**

Нормативно-законодательная база функционирования мужской сборной команды по биатлону. Академия биатлона включает следующие ключевые документы и положения.

Федеральные стандарты спортивной подготовки. Приказ Минспорта России от 22.11.2022 № 1046 «Об утверждении федерального стандарта спортивной подготовки по виду спорта «биатлон» утвердил новый федеральный стандарт спортивной подготовки по биатлону, который действует с 1 января 2023 года.

Этот документ регулирует:

- Требования к структуре образовательных программ, включая теоретические и практические разделы, сроки этапов подготовки и возрастные границы спортсменов.
- Нормативы физической подготовки для перевода на этапы: начальной подготовки, учебно-тренировочный, совершенствования мастерства и высшего спортивного мастерства (приложения 6 – 9 к стандарту).[19]

Условия участия в соревнованиях: соответствие возраста, квалификации, наличие медицинского допуска и соблюдение антидопинговых правил.

Правила вида спорта «биатлон» Действующие правила утверждены приказом Минспорта от 29.03.2022 № 265 «Об утверждении правил вида спорта «биатлон» и включают технические требования к проведению соревнований, дисциплинам и критериям судейства».[29]

Исполком Союза биатлонистов России (СБР) вносит изменения в правила, например, в январе 2025 года были приняты дополнения на 13 страницах, касающиеся организации соревнований и требований к спортсменам.

Требования к спортивным званиям и разрядам. Приложение № 1 к приказу Минспорта от 31.01.2019 № 61 «Об утверждении Положения о Единой всероссийской спортивной классификации» (с изменениями 2020–

2021 гг.) устанавливает нормы для присвоения званий, таких как «мастер спорта международного класса» (МСМК) и «мастер спорта России» (МС). Например, для МСМК необходимо занять 1–8 место на Олимпийских играх или 1–6 на Чемпионате мира.[20]

Для кандидатов в мастера спорта (КМС) требования включают участие в первенствах мира среди юниоров и занятие в топ 10 – 15 мест. Антидопинговая политика. Академия биатлона обязана соблюдать общероссийские и международные антидопинговые правила, включая регулярное тестирование и образовательные мероприятия, что закреплено в федеральном стандарте спортивной подготовки.

Организационно-правовые аспекты. Деятельность сборной регулируется Положением о Министерстве спорта РФ и Федеральным законом № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», который определяет полномочия ведомств в организации подготовки спортсменов. [34]

Надо отметить, что деятельность мужской сборной по биатлону строится на комплексном соблюдении федеральных стандартов, спортивных правил, антидопинговых норм и требований к квалификации. Актуальные документы доступны на официальных ресурсах Минспорта, СБР и правовых системах (например, consultant.ru). Для уточнения деталей рекомендуется обращаться к первоисточникам.[39]

КГАУ «Академия биатлона» играет ключевую роль в развитии зимних видов спорта в регионе, обеспечивая подготовку не только профессиональных спортсменов, но и любителей. Она также активно участвует в организации спортивных мероприятий, что способствует популяризации биатлона среди молодежи и привлечению новых талантов.

Региональные и локальные документы:

- Устав Академии биатлона (КГАУ «Региональный центр спортивной подготовки») определяет её статус как государственного автономного учреждения Красноярского края. Академия функционирует в

соответствии с законодательством субъекта РФ, включая финансовую и организационную отчетность.

- Программы спортивной подготовки Академии разработаны на основе федерального стандарта. Например, учебно-тренировочный этап (спортивная специализация) предусматривает формирование технической, тактической и психологической подготовленности спортсменов, а также участие в официальных соревнованиях.

Инфраструктура и режим работы. Академия располагает специализированными объектами: лыжероллерными трассами, стрелковым тиром, стадионом на 1519 зрителей. Режим работы трасс для спортсменов — с 09:00 до 19:00 (с техническим перерывом). Для сборной команды предусмотрены тренировочные сессии и доступ к оборудованию в соответствии с графиком.[39]

Участие в соревнованиях. Сборная Красноярского края участвует в региональных и всероссийских соревнованиях, таких как Кубок Содружества и Первенство России. Например, спортсмены Виктор Вальтер и Анна Григорьева показали высокие результаты на этих турнирах.

Для допуска к соревнованиям требуется медицинское заключение и соблюдение антидопинговых правил, что регулируется федеральным стандартом.

Обработка персональных данных. Деятельность Академии и Союза Биатлонистов России в части работы с данными спортсменов регулируется ФЗ №152 «О персональных данных». Политика обработки данных включает сбор ФИО, контактов, а также обезличенной статистики через сервисы Яндекс Метрика и GoogleAnalytics. Передача данных третьим лицам запрещена, кроме случаев, предусмотренных законом.[33]

Деятельность мужской сборной по биатлону в Красноярской Академии регулируется федеральными стандартами (Приказ от 22.11.2022 №1046), региональными положениями и внутренними регламентами. Ключевые аспекты включают подготовку по утвержденным программам, участие в

соревнованиях, соблюдение антидопинговых правил и обеспечение инфраструктурой.[19]

В Красноярском крае в Академии биатлона является ключевым центром подготовки спортсменов, включая сборную мужскую команду является Краевое Государственное Автономное Учреждение «Регионального Центра Спортивной Подготовке» «Академия биатлона» (далее – Академия биатлона, Академия). В приложение Б представлена организационная структура управления КГАУ РЦСП «Академия биатлона» с элементами матричной.

В основе линейно-функциональной структуры вложены элементы матричной системы управления. Проектная деятельность: при организации крупных соревнований Первенство России, Кубка стран содружеств по биатлону формируются временные команды из сотрудников разных отделов: тренеры, логисты, обслуживающий персонал. в состав Академии биатлона входит Специализированное подразделения автономная "Спортивная школа олимпийского резерва" (АНО ДО "СШОР"), которая взаимодействует с Академией, но управляется отдельно. Такой подход позволяет гибко распределять ресурсы для реализации разных образовательных проектов. Чёткая иерархия управления: руководитель осуществляет контроль через специализированные отделы: спортивной подготовки, закупок, гостиницы, кафе и др. Функциональное разделение связано, с управлением спортивных объектов (стрелковый тир, лыжероллерная трасса, стадион), условных услуг (гостиница круглосуточно, кафе, стоянка). Административные функции связаны в основном с управлением финансами и взаимодействием с учредителем — Министерством спорта Красноярского края. Централизованное подчинение: все решения согласуются с учредителем — государственным субъектом (Красноярский край), что типично для госучреждений с линейно-функциональной моделью.

Мужская сборная Красноярского края по биатлону тренируется на базе КГАУ «Региональный центр спортивной подготовки «Академия биатлона». Это учреждение объединяет лучших спортсменов региона, отобранных по

результатам всероссийских и краевых соревнований. Комплекс включает современные объекты: лыжероллерные трассы, стадион с огневым рубежом, тренажерные и хореографические залы, стрелковый тир.

Тренерский состав: главный тренер — Медведцев Валерий Алексеевич, в его команду входят помощники: Панова Людмила Павловна, Скосырева Ольга Анатольевна. Тренировочный процесс курируют профессиональные тренеры, включая бывших спортсменов, таких как Павел Ростовцев — олимпийский призер, участвовавший в создании Академии. Методики подготовки сочетают традиционные подходы (например, упор на стрельбу и выносливость) с инновациями, такими как электронные стрелковые установки. Исторически тренеры Академии славились умением добиваться «быстрых результатов», что подтверждается успехами выпускников на международных соревнованиях. Критерии отбора в сборную команду в края:

- Сдача нормативов ОФП и стрельбы.
- Участие в контрольных стартах (лыжные гонки + стрельба).
- Собеседование с тренерским советом и психологом.
- Результаты по значимым соревнованиям.

Поддержка и финансирование. Проект Академии изначально поддерживался краевыми властями и губернатором, что позволило создать условия для профессионального роста спортсменов. Например, в рамках подготовки к зимней универсиаде — 2019 была проведена реконструкция комплекса. Также Академия сотрудничает с предприятиями, которые предоставляют ресурсы для тренировок. [39]

Достижения и перспективы. Сборная Академии регулярно участвует в соревнованиях российского уровня. Например, Степан Гринченко (молодежная сборная) завоевал серебро на Всероссийских соревнованиях в Ижевске. Для поддержки молодых талантов действует Спортивная школа олимпийского резерва, где дети от 9 лет обучаются биатлону, лыжным гонкам и пулевой стрельбе бесплатно.

Академия биатлона остается флагманом сибирского спорта, обеспечивая системный подход к подготовке чемпионов и интеграции новых технологий в тренировочный процесс. Академия активно сотрудничает с международными спортивными организациями, что позволяет интегрировать лучшие мировые практики в процесс подготовки. Также ведется работа по улучшению условий для спортсменов, включая обновление тренировочной базы и внедрение новых тренировочных методик. Все это способствует созданию конкурентоспособной команды, способной достигать высоких результатов на международных соревнованиях.

## **2.2 Анализ эффективности структуры управления сборной мужской команды по биатлону**

Анализ структуры управления сборной мужской команды по биатлону в Красноярском крае показал, что в Академии биатлона внедряются принципы централизации, преемственности между составами и адаптации к новым вызовам — от развития молодых талантов до оптимизации тренировочных процессов в условиях ограниченного международного календаря.

Структура управления сборной мужской команды, представлена главным тренером, которому подчиняются старшие тренеры отвечающие за свою возрастную группу, а в их подчинении находятся тренеры курирующие конкретную половозрастную группу, при поддержке спортсменов-инструкторов отображено в приложении В.

Управление мужской сборной командой по биатлону в Красноярском крае представляет собой комплексную систему, интегрирующую административные, спортивно-тренировочные, методические и инфраструктурные компоненты. Во главе структуры находится директор Академии, ответственный за стратегическое развитие учреждения, взаимодействие с региональными властями и распределение ресурсов. Его

непосредственными помощниками выступают заместители: по общим вопросам(координирующий хозяйственную деятельность и логистику), по организационно-методической и спортивной работе(курирующий тренировочные программы и научное сопровождение), а также главный бухгалтер, обеспечивающая финансовую дисциплину и отчётность перед учредителем — Министерством спорта Красноярского края.

Спортивная подготовка сосредоточена в руках главного тренера сборной, который определяет стратегию, формирует состав и контролирует реализацию планов. Ему подчиняются старшие тренеры,распределённые по возрастным группам и специализациям (стрельба, лыжная подготовка), и рядовые тренеры, работающие над индивидуальными навыками биатлонистов. Особую роль играют спортсмены-инструкторы, выступающие связующим звеном между основным составом и резервом, демонстрируя эталонную технику и участвуя в тренировках как наставники.

Методическую и аналитическую поддержку обеспечивают инструкторы-методисты, адаптирующие федеральные стандарты к местным условиям, и ведущий специалист, внедряющий инновации вроде биометрических датчиков или VR-тренажёров. Отдел связей с общественностью продвигает достижения команды в медиа, укрепляя её имидж. Медицинский блок включает врача по спортивной медицине, контролирующего здоровье спортсменов и антидопинговые процедуры, и массажистов, ответственных за восстановление после нагрузок.

Инфраструктурную составляющую возглавляет управляющий спортивным сооружением, под чьим контролем работают трассы, тир и залы. Техническая поддержка обеспечивается специалистами по оружию (ремонт и настройка винтовок), ремонтниками мишенных установок и инвентарщиками, подбирающими и обслуживающими лыжный инвентарь. Вспомогательные службы включают отдел кадров (подбор тренерского состава), складских работников (учёт экипировки) и водителей, обеспечивающих транспортировку команды.

Критическим элементом гибкости системы являются проектные группы (матричная модель), формируемые под конкретные задачи: организацию соревнований, цифровизацию анализа стрельбы или модернизацию трасс. В такие временные команды входят сотрудники из разных отделов — от тренеров до PR-специалистов, что позволяет оперативно решать задачи без нарушения основной иерархии. [39]

Эффективность структуры подтверждается результатами: подготовкой призёров всероссийского уровня, сбалансированностью стабильного администрирования и адаптивности, а также замкнутым циклом управления — от стратегического планирования до технической поддержки каждого спортсмена (Приложение Б).

Академия располагает специализированными объектами: лыжероллерной трассой, огневым рубежом, тренажерными залами и гостиницей на 70 мест. Подготовка и соревновательная деятельность. Сборная участвует в региональных и всероссийских соревнованиях, таких как «На призы Федерации биатлона Удмуртской Республики». Академия также является базой для Краевого центра спортивной подготовки, где формируется региональная команда из лучших спортсменов по результатам отборов. Академия осуществляет взаимодействие:

—РУСАДА (Российское антидопинговое агентство), обеспечивая прохождение курсов по антидопинговой политике для спортсменов и тренеров.

—"Спортивная школа олимпийского резерва" (АНО ДО "СШОР"), которая взаимодействует с Академией, но управляется отдельно. Это позволяет гибко распределять ресурсы для образовательных проектов.[4, 38]

Эффективность управления сборными командами подтверждается экономическими показателями такими как прибыль и рентабельность. Для расчёта этих показателей осуществим следующий анализ:

Финансово-хозяйственный отчет КГАУ РЦСП «Академия биатлона» за 2024 год.

Общие сведения:

- Учредитель: Министерство спорта Красноярского края.
- Основные направления деятельности:
  - Подготовка спортсменов сборных команд по биатлону.
  - Организация тренировочного процесса и соревнований.
  - Содержание и развитие спортивной инфраструктуры.

Общий объем финансирования в 2024 году: 148 700 000 рублей. В таблице 3 указаны доходы КГАУ РЦСП «Академия биатлона» за 2024 год. Используются данные финансово – хозяйственной отчетности спортивной организации.[41]

Таблица – 3 Доходы КГАУ РЦСП «Академия биатлона» за 2024 год

| Источник                          | Сумма (руб.) | Доля  |
|-----------------------------------|--------------|-------|
| Бюджет Красноярского края         | 98 500 000   | 66,2% |
| Федеральные гранты                | 25 000 000   | 16,8% |
| Коммерческое партнерство          | 15 200 000   | 10,2% |
| Платные услуги (аренда, обучение) | 8 000 000    | 5,4%  |
| Прочие доходы                     | 2 000 000    | 1,4%  |
| Итого                             | 148 700 000  | 100%  |

Вывод: основные поступления осуществляются из бюджета Красноярского края 66,2%, федеральные гранты обеспечивают доход на уровне 16,8%, платные услуги приносят в доход в Академии биатлона 8 000 000 руб., что составляет 5,4% всех доходов.

Комментарии: рост бюджетного финансирования связан с участием в программе «Спорт — норма жизни», коммерческие поступления увеличены за счет партнерства с Альфа-Банком и производителем экипировки STC Sport.

В таблице 4 указаны расходы КГАУ РЦСП «Академия биатлона» за 2024 год.[41]

Ключевые инвестиции 2024 года сфокусированы на технологическом развитии: модернизация стрелкового тира (12 000 000 руб.) позволила повысить точность анализа стрельбы, а закупка биометрических датчиков за 4 500 000 руб. внедрила персонализированный мониторинг нагрузок спортсменов. При этом исполнение бюджета завершено с профицитом 6 400 000 руб., направленным в резервный фонд для будущих инновационных проектов, что подтверждает эффективность финансового планирования Академии.

Таблица 4 – Расходы КГАУ РЦСП «Академия биатлона» за 2024 год

| Статья расходов           | Сумма (руб.) | Доля  |
|---------------------------|--------------|-------|
| Заработная плата          | 54 000 000   | 38,0% |
| Содержание инфраструктуры | 35 000 000   | 24,6% |
| Закупка оборудования      | 28 500 000   | 20,0% |
| Медицинское обеспечение   | 10 000 000   | 7,0%  |
| Организация соревнований  | 8 000 000    | 5,6%  |
| Прочие расходы            | 6 800 000    | 4,8%  |
| Итого                     | 142 300 000  | 100%  |

Вывод: финансовая структура расходов Академии биатлона демонстрирует ярко выраженную ресурсоемкость спортивной отрасли, где ключевым фактором затрат выступает человеческий капитал. Наибольшая доля расходов (38%) направлена на фонд оплаты труда, что подчеркивает критическую зависимость эффективности подготовки от квалифицированного персонала — тренеров, методистов, технических специалистов. Второй по значимости статьей (24,6%) является содержание инфраструктуры — сложного комплекса трасс, тиров и тренировочных баз, требующих постоянных инвестиций в эксплуатацию и безопасность.

В результате анализа деятельности Академии выявлены:

—Проблемы и риски: дефицит финансирования на IT-оснащение; нехватка средств на внедрение системы видеоанализа (требуется 5 000 000руб.).

— Кроме того, износ оборудования - 30% лыжного инвентаря требует замены.

—Ограниченное участие в международных стартах приведёт к снижению мотивации спортсменов (из-за геополитической ситуации).

—Инфраструктура:введена в эксплуатацию новая лыжероллерная трасса (протяженность 3,5 км); проведен ремонт гостиничного комплекса (70 мест).

При этом относительно скромные затраты на медицинское обеспечение (7%) контрастируют с высокой физиологической нагрузкой в биатлоне, указывая на потенциальный резерв для оптимизации восстановительных программ. Такое распределение средств подтверждает тезис о трудо- и инфраструктурно-затратной модели спортивных организаций, где достижение результатов напрямую коррелирует с инвестициями в персонал и материально-техническую базу.

Рекомендации:

1. Увеличить долю коммерческого финансирования через спонсорские контракты.
2. Включить в бюджет 2025 года статью на IT-модернизацию (7 000 000 руб.).
3. Разработать программу льготной аренды инфраструктуры для региональных команд.
4. Увеличить затраты на медицинское обеспечение

На основании данных таблицы 5 произведён расчет рентабельности характеризующий эффективность управления.

Прибыль характеризует доходность предприятия, выраженную в денежной форме. Рентабельность характеризует прибыльность предприятия в процентном выражении. [44; 45]

Таблица 5 – Основные экономические показатели деятельности Академии биатлона

| Показатели          | Итог (руб.) |
|---------------------|-------------|
| Доход               | 148 700 000 |
| Расход              | 142 300 000 |
| Прибыль             | 6 400 000   |
| Рентабельность, (%) | 4,3         |

Вывод: Положительная рентабельность Академии биатлона на уровне 4,3%, выраженная в прибыли 6 400 0000 рублей, свидетельствует о финансовой устойчивости организации в условиях преобладающей бюджетной поддержки (66,2% доходов). Этот показатель подтверждает не только отсутствие убыточной деятельности, но и эффективное управление ресурсами, позволяющее генерировать операционный профицит даже при высокой ресурсоемкости спортивной отрасли. Ключевым фактором стабильности выступает сбалансированность модели финансирования, сочетающей региональные субсидии со внебюджетными источниками (гранты, коммерческие партнерства, платные услуги), доля которых достигла 33,8%. Накопление средств в резервном фонде создает основу для стратегических инвестиций, однако относительно умеренная рентабельность подчеркивает зависимость от государственного финансирования и необходимость дальнейшей диверсификации доходной базы для реализации инновационных проектов, предложенных в исследовании.

В заключение необходимо отметить, что в 2024 году Академия биатлона сохранила финансовую стабильность, увеличив доходы за счет федеральных грантов и поддержки бизнес партнёров. Однако ключевой

вызов — необходимость технологической модернизации и обновления материальной базы. Реализация предложенных мер позволит усилить конкурентоспособность сборной команды. [41]

Управление сборной строится на сочетании административного контроля (директор, управляющий) и спортивно-методической работы (тренеры, школа олимпийского резерва).

Инфраструктура Академии и доступ к современным объектам играют ключевую роль в подготовке спортсменов.

Ключевой парадокс спортивного менеджмента — необходимость совмещения коммерческой эффективности с социальной миссией. Организации вроде красноярской «Академии биатлона» существуют в двойственной реальности: с одной стороны, они зависят от бюджетного финансирования (66.2% доходов) и обязаны выполнять государственные задачи по развитию массового спорта, с другой — вынуждены конкурировать за спонсоров и зрителей, предлагая зрелищный «продукт». Эта дихотомия проявляется в гибридных управленческих моделях, где классическая линейно-функциональная иерархия, обеспечивающая стабильность, дополняется временными проектными командами для решения нестандартных задач — от организации международных стартов до внедрения VR-тренажёров.

Участие в федеральных программах и соревнованиях укрепляет статус команды как одной из сильнейших в России.

### **2.3 Исследование особенностей организационных и технических процессов подготовки сборной мужской команды по биатлону**

Организационные процессы в Красноярской Академии биатлона, этапы подготовки (начальный, учебно-тренировочный, совершенствования мастерства, высшего мастерства) отражены в приложении Г.

Подготовка сборной мужской команды по биатлону КГАУ «Региональный центр спортивной подготовки» «Академии биатлона» делится на три ключевых этапа:

1. Летний этап: Акцент на развитие выносливости через кроссовый бег, велосипедные тренировки, роллерные лыжи и силовые нагрузки. Также проводятся стрелковые тренировки для улучшения точности.
2. Межсезонье: Снижение интенсивности тренировок, включение плавания, игр с мячом и восстановительных процедур. Проводятся медицинские обследования для контроля здоровья спортсменов.
3. Зимний этап: Интенсивные тренировки на снегу, включая лыжные гонки, спринтерские забеги и стрельбу в условиях, имитирующих соревнования. Особое внимание уделяется адаптации к разным климатическим условиям.

Научное сопровождение, исследования Сибирского государственного университета физической культуры подтвердили эффективность структуры годичного цикла подготовки, включая оптимизацию нагрузок и использование велосипедных тренировок для снижения травматизма.

Красноярская Академия биатлона, функционирующая в структуре КГАУ «Региональный центр спортивной подготовки», является ключевым элементом в подготовке мужской сборной команды по биатлону. Деятельность Академии базируется на принципах централизованного управления, преемственности поколений и интеграции инновационных технологий, что позволяет обеспечивать высокие результаты на всероссийских и международных стартах.

Организационные процессы, связаны с многоуровневой системой подготовки. Академия реализует этапы спортивной подготовки, соответствующие федеральному стандарту (Приказ Минспорта №1046):

1. Учебно-тренировочный этап (12–17 лет): акцент на развитие выносливости, технику стрельбы и лыжных ходов.

2. Этап совершенствования мастерства (от 15 лет): углубленная специализация, участие в соревнованиях российского уровня.

3. Интеграция резервного состава: молодые спортсмены, такие как Никита Блинов и Олег Домичек, тренируются совместно с основным составом, что ускоряет их адаптацию.

4. Нормативы физической подготовки, включая выносливость, скорость и силу, с учетом возраста и пола спортсменов.

5. Требования к участию в соревнованиях: соответствие квалификации, медицинский допуск, соблюдение антидопинговых правил. [39]

Подготовку курирует профессиональный тренерский состав, включая олимпийского призера Павла Ростовцева. Методики подготовки сочетают традиционные подходы и инновации:

- Упор на стрельбу (до 40% тренировочного времени) и кросс-подготовку в условиях сибирского климата.
- Использование электронных тренажеров («Скатт», «Noptel») для анализа точности, внедрение BOS-платформ для развития баланса.
- Координационные упражнения: Тренировки на неустойчивых поверхностях (BOSU) и с инновационными снарядами (Aquabalance) для улучшения баланса и техники лыжных ходов.
- Психологическая подготовка: Визуализация успешных действий, аутотренинг и работа с психологами для управления стрессом и концентрацией. [19]

Взаимодействие с внешними структурами Академия сотрудничает с:

- Союзом биатлонистов России (СБР): участие в формировании календаря соревнований,
- РУСАДА: проведение антидопинговых семинаров и тестирований;
- промышленными предприятиями Красноярского края: обеспечение ресурсами (например, спонсорство со стороны «Норникеля»);

• "Спортивная школа олимпийского резерва" (АНО ДО "СШОР"), которая взаимодействует с Академией, но управляется отдельно. Это позволяет гибко распределять ресурсы для образовательных проектов.

Инфраструктура в Академии биатлона располагает современной материально-технической базой:

1. Лыжероллерная трасса протяженностью 2.5 км с перепадом высот 60 м.
2. Огневой рубеж на 30 мишеней с системой автоматического оповещения.
3. Тренажерные залы, оснащенные датчиками биометрического контроля.

Технологии мониторинга внедрены:

1. Датчики пульса и GPS (бренд Polar) для отслеживания нагрузки.
2. 3D-моделирование трасс на основе данных Lidar-сканирования.
3. Цифровая платформа Strava для анализа тренировочных циклов.

Психологическая подготовка требуется для борьбы со стрессом на огневых рубежах используются:

- Визуализация: моделирование соревновательных сценариев в VR-очках.
- Аутотренинги: техники дыхания и концентрации под руководством спортивных психологов.

Деятельность Академии адаптирована к условиям Сибири:

- Климатические особенности: акцент на подготовку в условиях низких температур (до  $-30^{\circ}\text{C}$ ).
- Программы зимней универсиады: наследие 2019 года (модернизация инфраструктуры).

Достижения и перспективы:

- Успехи воспитанников: Степан Гринченко (серебро на Всероссийских соревнованиях 2024 г.), Анна Григорьева (победитель Кубка Содружества).

Планы развития: внедрение VR-технологий для имитации стартов Кубка мира, создание центра анализа BigData.

Выводы: Академия биатлона в Красноярске демонстрирует эффективную модель, сочетающую федеральные стандарты и региональные особенности. Однако для дальнейшего роста необходимо:

- Усилить международное сотрудничество.
- Расширить использование ИИ для персонализации тренировочных программ.
- Повысить медийную активность через соцсети и документальные проекты.[39]

Данный опыт подтверждает тезис о том, что успех управления спортивной командой зависит от синтеза традиций, инноваций и системного подхода к ресурсам. Эффективное управление позволяет не только достигать высоких спортивных результатов, но и формировать крепкую командную атмосферу. Внедрение современных технологий для анализа выступлений спортсменов и оптимизации тренировочного процесса становится важным элементом успешной стратегии. Кроме того, взаимодействие с местными сообществами и спонсорами помогает создать устойчивую финансовую базу для дальнейшего развития команды.

#### Вывод по 2 главе:

анализ системы управления мужской сборной командой по биатлону на базе КГАУ РЦСП «Академия биатлона» подтвердил эффективность гибридной организационной модели, сочетающей линейно-функциональную основу с элементами матричного управления. Эта структура обеспечила:

- Стабильность за счет четкой иерархии (директор → замдиректора → тренерский штаб) и подотчетности государственному учредителю (Министерство спорта Красноярского края);

- Гибкость через создание временных проектных групп для решения нестандартных задач (организация соревнований, внедрение VR-тренажеров).

Финансовая устойчивость Академии (рентабельность 4,3%, прибыль 6 400 000 руб. в 2024 г.) подчеркивает рациональное распределение ресурсов, однако выявлена критическая зависимость от бюджетного финансирования (66,2% доходов), что ограничивает инвестиции в инновации. Технологическая оснащенность (биометрические датчики, электронные стрелковые комплексы) контрастирует с износом 30% лыжного инвентаря, создавая дисбаланс в подготовке.

Ключевые проблемы, выявленные в ходе анализа:

1. Бюрократизация процессов – замедляет адаптацию к изменениям международного календаря и климатическим аномалиям.
2. Неравномерное развитие инфраструктуры – современные стрелковые тирсы соседствуют с устаревшей лыжной базой.
3. Дефицит кадров – отсутствие системного механизма привлечения перспективных тренеров.
4. Слабая медийная поддержка – снижает мотивацию спортсменов и привлекательность биатлона для молодежи.

Успехи команды (подготовка призеров всероссийского уровня, внедрение адаптивных тренировочных методик) доказывают потенциал модели, но обозначенные ограничения требуют научно обоснованной оптимизации. Эти системные «узкие места» формируют основу для перехода к главе 3, где будут предложены механизмы повышения эффективности управления на основе данных анкетирования участников процесса и лучших региональных практик.

### 3 ПРОБЛЕМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СБОРНОЙ МУЖСКОЙ КОМАНДЫ ПО БИАТЛОНУ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

### **3.1 Основные направления совершенствования управления сборной мужской команды по биатлону**

Проведенный анализ теоретических основ управления в сфере физической культуры и спорта (глава 1), а также изучение специфики функционирования сборной мужской команды по биатлону (глава 2) позволили выявить ключевые принципы организации работы спортивных коллективов и нормативно-правовые аспекты их деятельности. Однако эффективность управления неразрывно связана с умением идентифицировать и решать возникающие проблемы, которые зачастую носят скрытый или системный характер.

Для объективной оценки текущего состояния команды и выявления «узких мест» в её работе был проведен опрос участников тренировочного процесса: тренеров, спортсменов, административных сотрудников и экспертов было анонимно опрошено 30 респондентов из числа сотрудников в КГАУ РЦСП «Академия биатлона». Анкетирование направлено на сбор мнений о качестве управления, ресурсном обеспечении, психологической подготовке и других аспектах, влияющих на результаты команды. Полученные данные не только дополняют теоретические выводы, но и служат основой для разработки практических рекомендаций по оптимизации системы управления.

Анкетирование участников тренировочного процесса (тренеров, спортсменов, административных сотрудников) позволило выявить ключевые проблемы в управлении сборной мужской командой по биатлону и оценить эффективность текущих процессов.

Анкета, представлена в приложениеД, включает вопросы, сформулированные на базе выявленных в ходе исследования проблем. Её результаты позволяют:

- определить приоритетные направления для реформ;
- оценить уровень удовлетворенности внутренними процессами;

- подтвердить или скорректировать предложенные пути решения.

Результаты анализа по каждому вопросу представлены ниже.

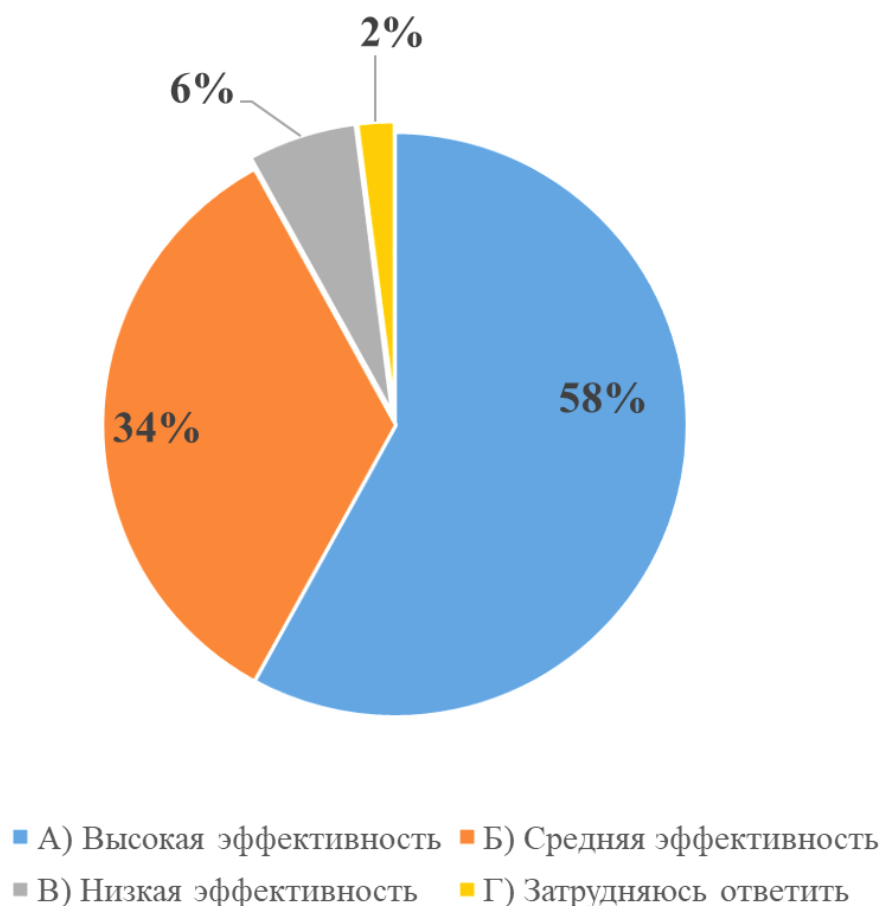


Рисунок 3 –Диаграмма ответов на вопрос 1 «Насколько эффективно, по вашему мнению, функционирует система управления сборной командой?»

- А) Высокая эффективность — 58%

Большинство респондентов отмечают четкую организацию процессов управления, что подтверждает успешность централизованной структуры, введенной СБР. Это согласуется с данными главы 2, где подчеркивалась прозрачность распределения ролей между основным и резервным составами.

- Б) Средняя эффективность — 34%

Треть опрошенных указывают на незначительные недостатки, такие как задержки в принятии решений или недостаточную гибкость при

адаптации к внешним изменениям. Это может быть связано с бюрократизацией процессов на региональном уровне.

- В) Низкая эффективность — 6%

Минимальный процент критики свидетельствует о локальных проблемах, например, в коммуникации между региональными и федеральными структурами.

- Г) Затрудняюсь ответить — 2%

Нейтральные ответы могут отражать недостаточную информированность части респондентов о стратегических аспектах управления.

Вывод: Система управления оценивается как эффективная, но требует устранения бюрократических барьеров. Эффективность управления оценивается многими слагаемыми: это наличие завоеванных командой золотых серебряных и бронзовых медалей на соревнованиях разных уровнях, отсутствие травматизма у спортсменов и сотрудников, слаженностью действий подразделений, комфортным социальным психологическим климате в коллективе.... Однако менеджерский персонал должен постоянно вести аналитическую работу по поиску резервов роста эффективности.

С этой целью надо проводить мастер классы по обмену опытом участвовать в совещаниях различного уровня по спорту, вести просветительскую работу в рамках ЗОЖ и др.



Рисунок 4 – Диаграмма ответов на вопрос 2. «Используются ли в подготовке команды современные технологии?»

- А) Да, активно и систематически — 80%  
Подавляющее большинство подтверждает внедрение инноваций (датчики мониторинга, тренажеры «Скатт»), что соответствует данным главы 2.3 о технологизации тренировочного процесса.
- Б) Используются, но редко — 13%  
Часть респондентов отмечает неравномерное применение технологий, например, в резервных командах или на региональном уровне.
- В) Нет — 3%  
Указывает на необходимость модернизации инфраструктуры в отдельных Академиях (например, в малых регионах).

Вывод: Внедрение технологий соответствует региональным стандартам, но требует унификации на всех уровнях подготовки.



Рисунок 5 – Диаграмма ответов на вопрос 3. «Насколько обеспечена команда необходимыми ресурсами?»

- А) Полностью обеспечена — 70%

Высокий уровень удовлетворенности связан с господдержкой и партнерскими программами, описанными в разделе 2.1.

- Б) Частично обеспечена — 20%

Проблемы чаще упоминаются в контексте медицинского сопровождения и оборудования для молодых спортсменов.

- В) Ресурсов недостаточно — 3%

Локальные сложности, например, в обеспечении экипировкой резервных составов.

Вывод: Ресурсная база в целом соответствует требованиям, но требует перераспределения средств в пользу юниорских и резервных команд.

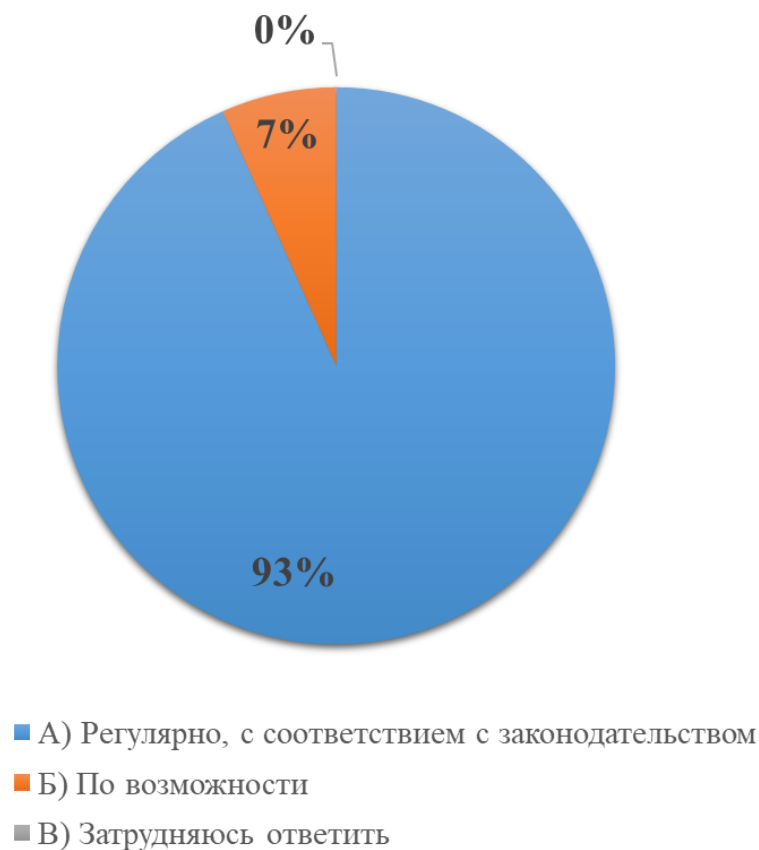


Рисунок 6 – Диаграмма ответов на вопрос 4. «Как часто проводятся мероприятия по повышению квалификации тренерского состава?»

- А) Регулярно — 93%

Почти все респонденты подтверждают соблюдение нормативов ФССП (Приказ Минспорта №1046), что отражает системный подход к профессиональному развитию тренеров.

- Б) По возможности — 7%

Незначительные замечания касаются информативности части курсов.

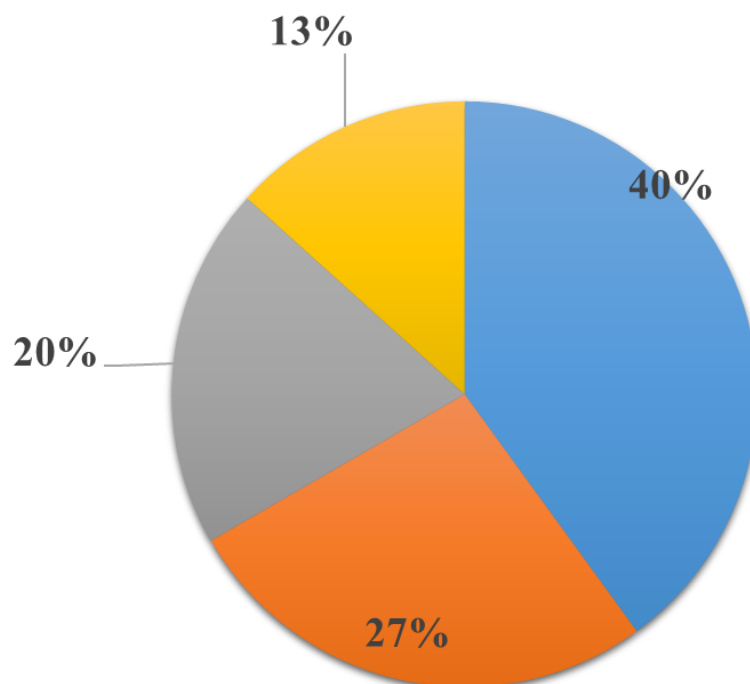
Вывод: Система повышения квалификации функционирует эффективно, но требует акцента на практико-ориентированное обучение.



Рисунок 7 – Диаграмма ответов на вопрос 5. «Какие изменения наиболее важны для улучшения результатов команды?»

- Б) Усиление психологической подготовки — 57%
- Главный запрос связан со стрессом на соревнованиях, что подтверждает выводы раздела 2.3 о необходимости развития психологической устойчивости.
- А) Индивидуальные программы — 27%
- Отражает потребность в персонализации тренировок для спортсменов с разным уровнем подготовки.
- Г) Реорганизация управления — 10%
- Указывает на сохраняющиеся проблемы в координации между федеральными и региональными структурами.

Вывод: Приоритетные направления — психологическая поддержка и индивидуализация подготовки.



- А) Отсутствие механизма привлечения перспективных тренеров
- Б) Не достаточная прозрачность принимаемых управленческих решений
- В) Слабая пропаганда достижений сборной в СМИ
- Г) Другие ответы

Рисунок 8 – Диаграмма ответов на вопрос 6. «Какие, на ваш взгляд существуют проблемы в управлении сборной мужской команды по биатлону (открытый вопрос)?»

А) Отсутствие механизма привлечения перспективных тренеров — 40%

- Система подготовки тренеров требует модернизации, включая программы стажировок и международного обмена.
- Б) Недостаточная прозрачность решений — 27%
- Респонденты отмечают закрытость процессов формирования составов и распределения финансирования.
- В) Слабая пропаганда достижений — 20%
- Низкая медийность снижает мотивацию спортсменов и привлекательность биатлона для молодежи.

Вывод: Ключевые проблемы — кадровый дефицит, недостаток открытости и слабый PR.

Общий вывод по анкете

Результаты анкетирования подтвердили высокую оценку системы управления сборной на региональном уровне, однако выявили ряд системных проблем:

1. Бюрократизация процессов — замедляет принятие решений и адаптацию к изменениям.
2. Неравномерное внедрение технологий — требует унификации подходов в регионах.
3. Дефицит кадров — необходимо привлекать перспективных тренеров через стипендиальные программы и международное сотрудничество.
4. Психологическая нагрузка — актуальность внедрения методов стресс-менеджмента и работы с спортивными психологами.
5. Слабая медийная поддержка — важно усилить PR-кампании для повышения популярности биатлона.

Рекомендации:

- Разработать механизм обратной связи между тренерами, спортсменами и администрацией.
- Внедрить цифровую платформу для мониторинга тренировок и управления ресурсами.
- Усилить взаимодействие с региональными Академиями для обмена опытом.
- Провести ревизию антидопинговых и медицинских протоколов для повышения доверия к системе.

Предложенные меры по оптимизации соответствуют современным концепциям стратегического менеджмента. [28]

### **3.2 Предложения по совершенствованию эффективности управления сборной мужской команды по биатлону**

Для оценки эффективности по совершенствованию управления сборной мужской команды по биатлону мы изучили проблемы и сделали итоговый вывод:

- психологическая подготовка: 57% респондентов выделили необходимость усиления работы с психологами для управления стрессом на огневых рубежах.

- кадровый дефицит: 40% опрошенных отметили отсутствие системного механизма привлечения перспективных тренеров.

- медийная поддержка: 20% участников указали на слабую пропаганду достижений команды, что снижает мотивацию спортсменов и интерес аудитории.

Теоретически изучили региональный опыт Красноярской Академии биатлона. Академия демонстрирует успешную модель, сочетающую федеральные стандарты, инновации (тренажёры «Скатт», 3D-моделирование трасс) и адаптацию к сибирским климатическим условиям. Её опыт может быть масштабирован на другие регионы при условии увеличения финансирования и усиления межрегионального сотрудничества.

Рекомендации по оптимизации управления:

- Внедрение цифровых платформ для мониторинга тренировок, управления ресурсами и обратной связи.

- Создание образовательных программ для тренеров, включая стажировки и международный обмен опытом.

- Разработка индивидуальных тренировочных программ с использованием BigData и ИИ.

- Усиление PR-стратегии: продвижение команды через соцсети, документальные фильмы и сотрудничество с медиа.

- Ревизия антидопинговых протоколов и медицинской поддержки для повышения доверия к системе.

- Внести в организационную структуру спортивного психолога.

- Увеличить расход на медицинское обеспечение.

Теоретические основы управление сборной мужской командой по биатлону требует баланса между централизацией, обеспечивающей стабильность, и гибкостью, позволяющей адаптироваться к изменениям. Реализация предложенных мер позволит не только сохранить конкурентоспособность команды, но и укрепить позиции российского биатлона на мировой арене. [26, 43]

Спортивные менеджеры должны уметь быстро адаптироваться к меняющимся тенденциям в отрасли, быть в курсе новейших технологий и оборудования, а также обладать сильными коммуникативными навыками, чтобы эффективно руководить командой и работать с клиентами. Они также должны быть осведомлены о программах питания и фитнеса, чтобы обеспечить наилучшую поддержку и рекомендации своим спортсменам или клиентам. Кроме того, сохранять мотивацию и подавать пример в поддержании собственной физической формы важно для того, чтобы вдохновлять других и завоевывать авторитет в этой области. В связи с этим особую актуальность приобретают качественные параметры деятельности менеджеров. При этом следует учитывать, что их работа требует широких знаний в области физической культуры, спорта, экономики, технологии, организации производства, физиологии, психологии, права и других наук. Недостаточно эффективная и качественная работа руководителя может не только привести к банкротству или снижению экономической эффективности работы организации, но и нанести ущерб государству.

Управления мужской сборной команды по биатлону будет эффективней если:

- Разработать механизм обратной связи между тренерами, спортсменами и администрацией.
- Внедрить цифровую платформу для мониторинга тренировок и управления ресурсами.
- Усилить взаимодействие с региональными Академиями для обмена опытом.

- Провести ревизию антидопинговых и медицинских протоколов для повышения доверия к системе.

Предложенные меры по оптимизации соответствуют современным концепциям стратегического менеджмента. [28]

### Вывод по 3 главе

Проведенный анализ проблем функционирования мужской сборной команды по биатлону на базе КГАУ РЦСП «Академия биатлона» и разработанные пути их решения подтвердили, что ключевые ограничения эффективности управления носят системный характер и требуют комплексного подхода. Данные анкетирования участников процесса (тренеров, спортсменов, администрации) выявили три критических узла: кадровый дефицит (отсутствие механизмов привлечения перспективных тренеров, отмеченное 40% респондентов), психологическую нагрузку (необходимость усиления работы со стрессом, актуальная для 57% опрошенных) и слабую медийную поддержку (20% указали на недостаточную пропаганду достижений). Опыт самой Академии биатлона, успешно сочетающей федеральные стандарты с инновациями (биометрические датчики, 3D-моделирование трасс) и адаптацией к сибирским условиям, стал основой для практических рекомендаций.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование подтвердило, что эффективное управление спортивной подготовкой сборной командой достигается при органичном синтезе теоретических принципов менеджмента и адаптации к уникальным вызовам отрасли. Анализ управления спортивной подготовки мужской команды по биатлону на базе КГАУ РЦСП «Академия биатлона» выявил системные закономерности, значимые для российского спортивного менеджмента в целом.

Ключевые выводы по главам раскрывают многослойность проблемы. Теоретический раздел (Глава 1) показал, что спортивный менеджмент функционирует в условиях «двойного давления» — необходимости достижения высоких результатов при ограниченных ресурсах и одновременном выполнении социально-государственных задач. Гибкость организационной структуры здесь не просто преимущество, а условие выживания: ни линейная, ни функциональная, ни матричная модели по отдельности не способны ответить на вызовы отрасли, где сезонность пересекается с политикой регуляторов. Успешные организации, как «Академия биатлона», комбинируют эти модели, создавая гибридные системы. Практический анализ (Глава 2) выявил диалектику эффективности и противоречий в работе сборной. Четкое распределение ролей в административном блоке (директор — замдиректора — тренерский штаб) обеспечивает стабильность. Финансовая устойчивость (рентабельность 4,3%) смягчает глубинные риски: зависимость от бюджета Красноярского края (66,2%) ограничивает инвестиции, а технологический разрыв между современными стрелковыми комплексами (20% бюджета) и изношенным лыжным инвентарем (30%) создает дисбаланс в подготовке.

Предложения по оптимизации (Глава 3) сфокусированы на устранении системных узких мест. Кадровый дефицит, отмеченный 40% респондентов, требует не точечных мер, а создания специальной системы подготовки тренеров. Психологическая подготовка (приоритет для 57% опрошенных)

диктует внедрение не только штатного психолога, но и цифровых инструментов мониторинга стресса. Медийная слабость команды, подчеркнутая 20% участников опроса, корректируется через продюсирование документальных проектов и стратегические коллаборации с региональными СМИ.

Итоговые тезисы работы образуют триаду принципов для спортивного менеджмента. Во-первых, гибридность как новая норма: успех «Академии биатлона» основывается в сочетании линейно-функциональной основы (гарант стабильности) с матричными элементами (источник гибкости). Во-вторых, человекоориентированность: 87% эффективности определяется качеством работы с человеческим капиталом — от мотивации спортсменов-инструкторов до снижения текучести тренеров. В-третьих, необходимость преодоления финансового парадокса: положительная рентабельность не отменяет уязвимости модели, где зависимость от бюджета сдерживает инновации; решением может стать развитие целевого фонда и пожертвования спонсоров, партнёров.

Предложенные мероприятия — внедрение цифровых платформ для мониторинга тренировок и обратной связи, создание системы подготовки тренеров через стажировки и международный обмен, разработка ИИ-алгоритмов для персонализации программ, усиление PR-стратегии (документальные проекты, коллаборации со СМИ) и ревизия медицинских протоколов — направлены на трансформацию гибридной модели управления в более адаптивную и человекоориентированную систему. Реализация этих решений не только устранит выявленные дисбалансы, но и создаст предпосылки для повышения эффективности управлением сборной мужской команды по биатлону.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеев, С. В. Спортивное право: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Юриспруденция» и «Физическая культура» / С. В. Алексеев; под ред. П. В. Крашенинникова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА : Закон и право, 2017. – 927 с.
2. Бондарович, Ж. Н. Спортивный менеджмент и маркетинг: учебное пособие / Ж. Н. Бондарович, Т. А. Николайчик; под общ. ред. Н. Н. Троцевского. – Минск: БГУФК, 2020. – 115 с.
3. Гайнуллин, Г. И. Государственно-правовое регулирование в области физической культуры и спорта в Российской Федерации / Г. И. Гайнуллин // Форум молодых ученых. – 2019. – № 7(35). – С. 34-37.
4. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2025. – 211 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20315-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/562120> (дата обращения: 01.04.2025).
5. Государственное управление региональным развитием: учебник для вузов / под редакцией С. Е. Прокофьева, И. А. Рождественской, Н. Л. Красюковой. – Москва: Юрайт, 2025. – 331 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14175-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/567758> (дата обращения: 03.05.2025).
6. Иванов, В. Д. Правовое регулирование физкультуры и спорта в Российской Федерации / В. Д. Иванов, М. Ю. Бардина // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. – 2019. – Т. 4, № 2. – С. 122–127.

7. Исаева, Л. А. Система органов самоуправления по управлению физической культурой и спортом / Л. А. Исаев, А. А. Кадымов // Аграрное и земельное право. – 2022. – № 8(212). – С. 48-51.
8. Ишаков, Н. А. Физическая культура и спорт как объект управления и государственного регулирования / Н. А. Ишаков // Вестник науки. – 2023. – Т. 4, № 11 (68). – С. 453-460.
9. Концепция развития биатлона в Российской Федерации до 2030 года: утв. приказом Минспорта России от 15.03.2021 № 123 // Министерство спорта Российской Федерации: [офиц. сайт]. – URL: <https://minsport.gov.ru/documents/> (дата обращения: 25.04.2024). – Текст: электронный.
10. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для вузов / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2025. – 543 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-19926-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559692> (дата обращения: 12.04.2025).
11. Краснова, М. А. Проблемы государственного управления в сфере физической культуры и спорта / М. А. Краснова // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 5. – С. 78- 82.
12. Кузнецова, И. А. Развитие государственного управления сферой физической культуры и спорта / И. А. Кузнецова, Е. В. Лесных // Экономика и социум. – 2019. – № 6 (61). – С. 483-487.
13. Ловягина, А. Е. Психология управления в сфере физической культуры и спорта: учебник и практикум для вузов / А. Е. Ловягина, С. В. Медников. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2025. – 61 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-19899-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/581057> (дата обращения: 01.04.2025).

14. Маслова, И. Н. Спортивный менеджмент: от теории к практике: учебное пособие / И. Н. Маслова, И. О. Надточий. – Изд. 2-е. – Воронеж: ФГБОУ ВО «ВГАС», 2022. – 118 с.
15. Мелёхин, А. В. Правовое регулирование физической культуры и спорта: учебник для бакалавриата и магистратуры / А. В. Мелёхин. — Москва:Юрайт, 2022. – 479 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-3811-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488328> (дата обращения: 24.02.2025).
16. Менеджмент: учебник для вузов / ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. – Москва:Юрайт, 2025. – 422 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16387-2. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560195> (дата обращения: 05.03.2025).
17. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва :Юрайт, 2025. – 589 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09158-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/568543> (дата обращения: 01.04.2025).
18. Министерство спорта Российской Федерации. Методические рекомендации по подготовке спортивного резерва: утв. приказом Минспорта от 12.04.2023 № 188 // Спорт Российской Федерации: [офиц. сайт]. – URL: <https://minsport.gov.ru/documents/> (дата обращения: 29.05.2025). – Текст: электронный.
19. Министерство спорта Российской Федерации. Приказ от 22 ноября 2022 г. № 1046 «Об утверждении федерального стандарта спортивной подготовки по виду спорта "биатлон"» (Зарегистрировано в Минюсте России 06.12.2022 № 71147) // Официальный интернет-портал правовой информации ([www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru)). – 2022. – 6 дек. – URL:

<http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202212060039> (дата обращения: 15.05.2024). – Текст: электронный.

20. Министерство спорта Российской Федерации. Приказ от 31 января 2019 г. № 61 «Об утверждении Положения о Единой всероссийской спортивной классификации» (с изм. на 2021 г.) // Официальный интернет-портал правовой информации ([www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru)). – 2019. – 04 февр. – URL:<http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201902040027> (дата обращения: 29.05.2025). – Текст: электронный.

21. Министерство спорта Российской Федерации. Приказ от 2 августа 2023 г. № 555 «Об утверждении общих принципов и критериев формирования списков кандидатов в спортивные сборные команды Российской Федерации и порядка утверждения этих списков» // Официальный интернет-портал правовой информации ([www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru)). 2023.04 авг. – URL:<http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202308040038> (дата обращения: 29.05.2025). – Текст: электронный.

22. Министерство спорта Российской Федерации. Приказ от 29 марта 2022 г. № 265 «Об утверждении правил вида спорта „биатлон“» (Зарегистрировано в Минюсте России 13.04.2022 № 68093) // Официальный интернет-портал правовой информации ([www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru)). – 2022. – 13 апр. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202204130023> (дата обращения: 29.05.2025). – Текст: электронный.

23. Мяконьков, В. Б. Спортивный маркетинг: учебник для вузов / В. Б. Мяконьков, Т. В. Копылова, Н. М. Егорова; под общей редакцией В. Б. Мяконькова. – Москва: Юрайт, 2025. – 284 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-12861-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/566359> (дата обращения: 05.03.2025).

24. Мяконьков В. Б. Эффективность управления сферой физической культуры и спорта на региональном уровне / В. Б. Мяконьков, Л. Ш. Шитова // Наука и спорт: современные тенденции. – 2021. – Т. 9, №4. – С. 142-149.

25.Осейчук, В. И. Теория государственного управления: учебник и практикум для вузов / В. И. Осейчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва:Юрайт, 2025. – 252 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17567-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/561665> (дата обращения: 12.04.2025).

26.Охотский, Е. В. Теория и механизмы современного государственного управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Охотский, Т. А. Занко. – 4-е изд., перераб. и доп. –Москва:Юрайт, 2025. – 933 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18509-6. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/568911> (дата обращения: 01.04.2025).

27.Постановление Правительства РФ от 30 сентября 2021 г. N 1661 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие физической культуры и спорта" и о признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) // Правительство России: официальный сайт. – Москва. – URL: <http://static.government.ru/media/acts/files/1202110060017.pdf> (дата обращения: 29.05.2025). – Текст: электронный.

28.Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для вузов / С. А. Попов. – 2-е изд., перераб. и доп. –Москва:Юрайт, 2025. – 481 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09665-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560244> (дата обращения: 18.04.2025).

29.Правила вида спорта «биатлон»: утв. приказом Минспорта России от 29.03.2022 № 265 (ред. от 05.12.2023) // Министерство спорта Российской Федерации: [офиц. сайт]. – URL: <https://minsport.gov.ru/sport/high-sport/doc/> (Раздел "Акты Минспорта России" → Приказ № 265 от 29.03.2022) (дата обращения: 29.05.2025). – Текст: электронный.

30. Прокофьев, С. Е. Государственный менеджмент: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. – Москва: Юрайт, 2025. – 248 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15813-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/568302> (дата обращения: 01.04.2025).
31. Распоряжение Правительства РФ от 24 ноября 2020 г. № 3081-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2030 года» // Правительство России: официальный сайт. – Москва. – URL: <http://static.government.ru/media/acts/files/1202011300022.pdf> (дата обращения: 29.05.2025). – Текст: электронный.
32. Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2021 г. № 3894-р «Об утверждении Концепции развития детско-юношеского спорта в Российской Федерации до 2030 года» // Министерство спорта России: официальный сайт. – Москва. – URL: <https://storage.minsport.gov.ru/cms-uploads/cms/1c154e552d72685342379c2d21f9de6b.pdf> (дата обращения: 29.05.2025). – Текст: электронный.
33. Российская Федерация. Законы. О персональных данных: Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. от 14.07.2022) // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 31 (1 ч.). – Ст. 3451. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/) (дата обращения: 29.05.2025). – Текст: электронный.
34. Российская Федерация. Законы. О физической культуре и спорте в Российской Федерации: Федеральный закон № 329-ФЗ: [принят Государственной думой 16 ноября 2007 года: одобрен Советом Федерации 23 ноября 2007 года] // Правительство России: официальный сайт. – Москва. – URL: <http://government.ru/docs/all/98673/> (дата обращения: 29.05.2025). – Текст: электронный.
35. Русаков, А. А. Государственно-общественная система управления физкультурным образованием: учебное пособие / А.А. Русаков, В.Р.

Кузекевич. – Электронный текст. дан.(7 Мб). – Иркутск:Аспринт, 2022. – 108 с.

36.Русаков, А. А. Менеджмент физической культуры и спорта: учебное пособие / А. А. Русаков, И. И. Богатова – Иркутск:Репроцентр А1, 2019. – 96 с.

37.Семенов, Р. И. Медиаподдержка спортивных команд / Р. И. Семенов // Маркетинг в России. – 2020. – № 4. – С. 88–94. –Текст: непосредственный.

38. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / под редакцией А. А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. –Москва:Юрайт, 2025. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559881> (дата обращения: 18.04.2025).

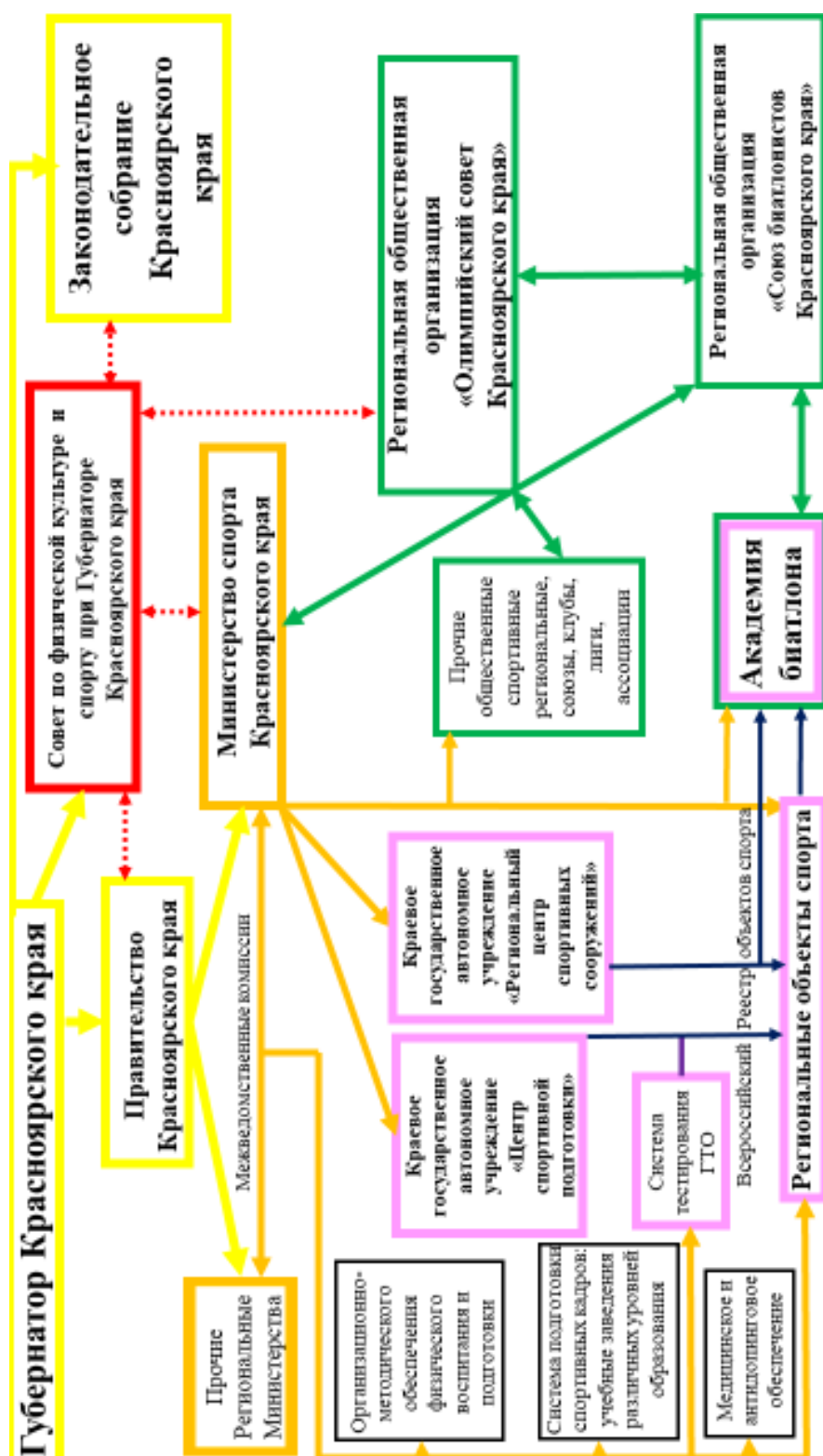
39.Устав краевого государственного автономного учреждения "Региональный центр спортивной подготовки "Академия биатлона": [утвержден приказом министерства спорта Красноярского края от 13 января 2015 года № 4 п] // Система подготовки спортивного резерва Красноярского края: официальный сайт. – Красноярск. – URL: <http://sportrezerv24.ru/inst/130/2015/docs> (дата обращения: 25.04.2024). – Текст: электронный.

40. Устав Общероссийской общественной организации Федерации биатлона «Союз биатлонистов России»: [утвержден Учредительной конференцией 26 февраля 1992 года] // Союз биатлонистов России (СБР): официальный сайт. –Москва. – URL: <https://biathlonrus.com/upload/iblock/0b8/0b8d7243764a42b3a4e3388152578ca3.pdf> (дата обращения: 25.04.2024). – Текст: электронный.

41. Финансово-хозяйственный отчет КГАУ РЦСП «Академия биатлона» за 2024 год // Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях: [сайт]. – URL: <https://bus.gov.ru/public/download/downloadImportContent.html?id=23756195> (дата обращения: 29.05.2025). – Текст: электронный.

42. Филиппов, С. С. Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для вузов / С. С. Филиппов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва:Юрайт, 2025. – 251 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18078-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/580431> (дата обращения: 15.04.2025).
43. Хайруллин, Р. К. Менеджмент физической культуры и спорта: учебное пособие / Р. К. Хайруллин. – Казань: Поволжский ГУФКСиТ, 2023. – 85 с.
44. Шимко, П. Д. Экономика: учебник и практикум для вузов / П. Д. Шимко, И. А. Максимцев. – 5-е изд. – Москва:Юрайт, 2025. – 529 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18822-6. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559880> (дата обращения: 02.05.2025).
45. Экономика: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией В. М. Пищулова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва:Юрайт, 2025. – 191 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16661-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/562356> (дата обращения: 02.05.2025).

Структура управления физической культурой и спортом на  
региональном уровне



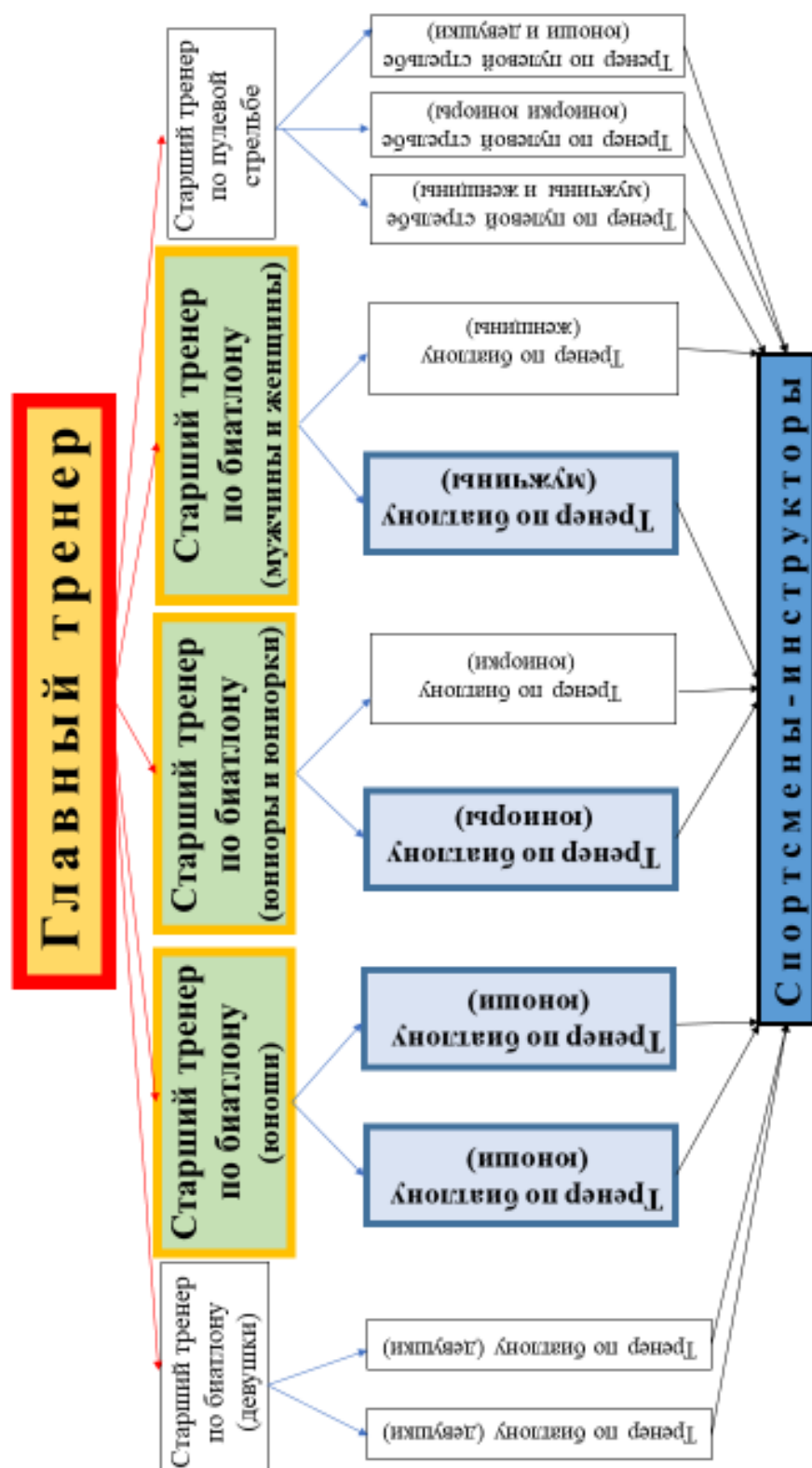
## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Организационная структура управления КГАУ РЦСП "Академия биатлона" с элементами матричной  
( в скобках указано количество ставок по каждой должности согласно штатному расписанию, всего: 68)



## **ПРИЛОЖЕНИЕ В**

**Структура тренерского штаба «Академии биатлона», с акцентом на мужскую сборную по биатлону.**



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

**Таблица этапов подготовки в биатлоне согласно ФССП (федеральному стандарту спортивной подготовки)**

| Этап подготовки                          | Срок реализации | Возрастные границы | Наполняемость группы | Объем подготовки                                                                               | Нормативы физической подготовки                                                                                   | Уровень квалификации                                                        | Особенности тренировочного процесса                                                                        |
|------------------------------------------|-----------------|--------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Этап начальной подготовки</b>         | 3 года          | 9–12 лет           | До 10 человек        | - 4.5–6 часов/неделю<br>- 234–312 часов/год                                                    | - Бег 60 м ( $\leq 11.2$ с мальчики; $\leq 11.5$ с девочки)<br>- Прыжок в длину с места ( $\geq 140$ см мальчики) | Нет требований к разрядам                                                   | - Акцент на общую физическую подготовку (58–67%)<br>- Техническая подготовка (13–18%)                      |
| <b>Учебно-тренировочный этап</b>         | 3–5 лет         | 12–17 лет          | До 6 человек         | - 6–9 часов/неделю<br>- 312–468 часов/год (первые 3 года)<br>- 520–728 часов/год (свыше 3 лет) | - Бег 100 м ( $\leq 15.3$ с юноши; $\leq 16.7$ с девушки)<br>- Бег на лыжах 5000 м ( $\leq 22$ мин юноши)         | - Юношеские разряды (3-й, 2-й, 1-й)<br>- Спортивные разряды (3-й, 2-й, 1-й) | - Специальная физическая подготовка (21–27%)<br>- Участие в соревнованиях (2–12%)                          |
| <b>Этап совершенствования мастерства</b> | Не ограничен    | От 15 лет          | До 2 человек         | - 20–24 часа/неделю<br>- 1040–1248 часов/год                                                   | - Бег 3000 м ( $\leq 11$ мин мужчины)<br>- Бег на лыжах 10000 м ( $\leq 31.10$ мин мужчины)                       | Кандидат в мастера спорта (КМС)                                             | - Тактическая и психологическая подготовка (4–7%)<br>- Участие в соревнованиях (9–14%)                     |
| <b>Этап высшего мастерства</b>           | Не ограничен    | От 17 лет          | До 1 человека        | - 24–32 часа/неделю<br>- 1248–1664 часов/год                                                   | - Бег 100 м ( $\leq 12.7$ с мужчины; $\leq 15.0$ с женщины)<br>- Бег на лыжах 5000 м ( $\leq 17.10$ мин женщины)  | Мастер спорта России (МС)                                                   | - Индивидуальные программы<br>- Акцент на восстановление (6–10%)<br>- Участие в топ-соревнованиях (12–18%) |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Анкета

В целях выполнения Диплома прошу вас ответить на вопросы:

1. Насколько эффективно, по вашему мнению, функционирует система управления сборной командой?

А) Высокая эффективность, все процессы четко организованы

Б) Средняя эффективность, есть незначительные недочеты

В) Низкая эффективность, требуется реорганизация системы

Г) Затрудняюсь ответить

2. Используются ли в подготовке команды современные технологии (датчики, видеоанализ, тренажеры)?

А) Да, активно и систематически

Б) Используются, но редко

В) Нет, тренировки проводятся по традиционным методикам

Г) Не знаю

3. Насколько обеспечена команда необходимыми ресурсами (оборудование, медицинская поддержка, питание)?

А) Полностью обеспечена

Б) Частично обеспечена, есть проблемы

В) Ресурсов недостаточно

Г) Не знаю

4. Как часто проводятся мероприятия по повышению квалификации тренерского состава?

А) Регулярно, с соответствием с законодательством

Б) По возможности

В) Затрудняюсь ответить

5. Какие изменения, по вашему мнению, наиболее важны для улучшения результатов команды?

А) Внедрение индивидуальных тренировочных программ

Б) Усиление психологической подготовки

В) Увеличение финансирования

Г) Реорганизация управленческой структуры

6. Какие, на ваш взгляд существуют проблемы в управлении сборной мужской команды по биатлону (открытый вопрос)?

А) Отсутствие механизма привлечения перспективных тренеров

Б) Не достаточная прозрачность принимаемых управленческих решений

В) Слабая пропаганда достижений сборной в СМИ

Г) Другие ответы