

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

ЛЕСОСИБИРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ -  
филиал Сибирского федерального университета

Кафедра базовых дисциплин  
кафедра

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

49.03.01.32 Менеджмент физической культуры  
код-наименование направления

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ

Руководитель

  
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук  
должность, ученая степень

Ю.А. Безруких  
инициалы, фамилия

Выпускник

 - 16.06.25  
подпись, дата

Д.А. Марамзин  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

  
подпись, дата

Т.Н. Кочеткова  
инициалы, фамилия

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Теоретические и методические аспекты управления инновационными технологиями в менеджменте спортивных организаций.....	6
1.1 Понятие и классификация инновации.....	6
1.2 Роль менеджера спортивной организации в управлении инновационными процессами.....	10
1.3 Инновационные процессы в спорте и спортивной индустрии.....	12
1.4 Особенности управления инновациями в спортивной индустрии.....	20
1.5 Методы оценивания наличия и эффективности использования инновационных технологий.....	24
2. Анализ управления инновационными технологиями в МБУ ДО «спортивная школа по видам единоборств» г. Лесосибирска.....	27
2.1 Характеристика спортивной организации.....	27
2.2 Оценка использования инновационных технологий в организации.....	36
3. Разработка мероприятий, направленных на улучшение применения инновационных технологий в спортивной организации МБУ ДО «спортивная школа по видам единоборств» г. Лесосибирска.....	46
3.1 Пути и направления улучшения применения инновационных технологий в спортивной организации.....	46
3.2 Разработка и оценка ключевых показателей эффективности работы тренерского состава.....	48
Заключение.....	50
Список использованных источников.....	54
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	59
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	60
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	61

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Управление инновациями в спортивной индустрии» содержит 61 страницу текстового документа, 11 таблиц, 9 иллюстраций, 3 приложения, 40 источников.

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ, СПОРТИВНАЯ ИНДУСТРИЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, АНАЛИЗ, УПРАВЛЕНИЕ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Эффективность деятельности спортивной организации зависит от создания соответствующих условий развития, в том числе и от введения инноваций в спортивную индустрию.

Цель работы: разработать практические рекомендации по совершенствованию управления инновациями в индустрии спорта (на примере МБУДО «Спортивная школа по видам единоборств» г. Лесосибирска).

Проанализировав показатели спортивной школы, интервью директора, опрос персонала и занимающихся «Спортивной школы по видам единоборств» г. Лесосибирска, мы выявили, что, как и любая организация, школа сталкивается с проблемами, некоторые из которых возможно решить внедрением инноваций.

Для оптимизации системы управления в "Спортивной школе единоборств" целесообразно принять ряд мер, ориентированных на привлечение большего количества новых учеников, повышение мотивации тренерского состава и применение передовых подходов к организации тренировочного процесса.

Более детально был рассмотрен инновационный подход к системе материального стимулирования. Нами была предложена система оценки эффективности деятельности тренера для расчета KPI. Внедрение подобных методов стимулирования способствует повышению общей эффективности системы управления учреждением.

## ВВЕДЕНИЕ

Все большее внимание уделяется роли спорта и физической культуры на государственном уровне. Развитие этих областей - не только социальный, но и политический фактор современности.

Стратегия развития физкультуры и спорта в России до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ № 3081-р от 24 ноября 2020 года, ставит своей целью «увеличение продолжительности жизни россиян до 78 лет и обеспечение стабильного прироста населения. Одним из ключевых элементов в достижении этих демографических целей является развитие массового спорта, как наиболее доступного и эффективного инструмента для укрепления здоровья населения».

Согласно целям, обозначенным в Стратегии 2030, к 2026 году «планируется привлечь к регулярным занятиям физической культурой и спортом не менее 56% населения страны. Особое внимание уделяется вовлечению молодежи: доля регулярно занимающихся спортом детей и молодых людей в возрасте от 3 до 29 лет должна достичь 87% от общей численности этой возрастной группы». Помимо социальной миссии государства Стратегия 2030 несет в себе новую составляющую: повышение экономической привлекательности и эффективности функционирования сферы физической культуры и спорта, стремление к инновациям. Все это может обеспечить только грамотный менеджмент этой сферы.

Как популяризация, так и конкурентоспособность физкультурно-оздоровительной деятельности зависят от создания соответствующих условий развития, в том числе и от введения инноваций в спортивную индустрию. Все это подтверждает актуальность темы дипломной работы.

Цель работы: разработать практические рекомендации по совершенствованию управления инновациями в индустрии спорта (на примере муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Спортивная школа по видам единоборств» г. Лесосибирска).

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- проанализировать становление и основные понятия инновационного менеджмента в спорте и спортивной индустрии;

- изучить инновационные процессы в спорте и спортивной индустрии;

- охарактеризовать существующие процессы управления инновациями в организации МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» г. Лесосибирск;

- разработать рекомендации совершенствования управления инновациями в МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» г. Лесосибирск.

Объект исследования: менеджмент спортивной организации (как части спортивной индустрии).

Предмет исследования: процесс управления инновациями в спортивной организации.

Практическая значимость состоит в выявлении влияния внедрения инноваций на эффективную работу спортивной организации МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» г. Лесосибирска. Материалы, проанализированные и представленные в работе, могут быть использованы в организации деятельности спортивных организаций и практической работе спортивных менеджеров.

Методы исследования: анализ научной литературы по проблеме исследования, моделирование, систематизация и обобщение.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

## 1.1. Понятие и классификация инноваций

Инновация (англ. innovation) – «это внедрённое новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком» [2]. Само понятие «инновация» появилось достаточно давно, еще в XIX в. Под ним понималось «присоединение элементов одной культуры в другую» [5].

Начало теории инноваций было положено австрийским и американским экономистом Йозефом Алоизом Шумпетером [46]. В труде "Теория экономического развития", опубликованном в 1912 году, автор трактовал инновацию как возникновение принципиально нового, ранее не существовавшего явления. Его идеи способствовали тому, что инновационный процесс стали воспринимать как «ключевой фактор современного экономического роста», а инновация, в свою очередь, стала считаться «основополагающим элементом научно-технического прогресса в экономике» [46].

Проанализировав научную литературу, посвященную понятию "инновация", можно заключить, что в настоящее время существует значительное разнообразие формулировок и определений данного термина. Далее мы рассмотрим некоторые из наиболее распространенных трактовок.

Инновация — «это процесс реализации новой идеи, затрагивающий любую сферу жизнедеятельности человека, удовлетворяющий при этом существующие потребности на рынке и приносящий экономическую выгоду» [32].

А. С. Кулагин определяет инновацию как «новую или усовершенствованную продукцию (товар, услугу), обеспечивающую

экономическую выгоду и (или) создающую условия для такой выгоды [23].

Инновация — это «вовлечение в экономический процесс результатов интеллектуальной деятельности, которые содержат новые, научные знания с целью получения прибыли и удовлетворения человеческих потребностей» [2].

Результат творческой деятельности, основанный на разработке, создании и распространении новых видов изделий, технологий, внедрении новых организационных форм и т. д., востребованных рынком тоже можно понимать под инновацией.

Опираясь на изученные трактовки, относящиеся к рассматриваемому предмету, можно сформулировать следующие выводы:

1) Инновация нередко ассоциируется с терминами "новшество" и "нововведение", акцентируя внимание на ее неразрывной связи с новизной.

2) Инновацию рассматривают как развивающийся процесс, охватывающий этапы создания, реализации и популяризации прогрессивных продуктов, технических решений и управленческих моделей, представляющих собой результат творческой деятельности.

3) Инновация также интерпретируется как внедрение в производственный процесс усовершенствованных продуктов и технологий, демонстрирующих более высокие характеристики в сравнении с общепринятыми нормами.

Инновация - как новшество, как процесс создания или как процесс внедрения, обладает следующими признаками: «имеет новизну, применяется в любой сфере жизнедеятельности человека, должна быть востребована на рынке и приносить экономическую выгоду» [39].

Как утверждает Л.А. Глухова, «инновациями не могут быть любые новшества, а лишь те, которые серьезно повышают эффективность действующей системы» [15].

Такой широкий круг определений понятия «инновация» и разнообразие характеристик нуждается в четкой классификации, которая поможет в их

распознавании. Теория инновационного менеджмента предлагает множество классификаций инноваций. Классификацию инноваций проводили такие исследователи как И.Т. Балабанова, Ю.В Яковец, П.Н. Завлина и А.В. Васильева, Э.А. Уткин, Г. И. Морозова и Н. И. Морозова, В.В. Горшков и Е.А. Кретова, А.И. Пригожина [2, 10,11, 33] и другие.

Существует множество классификаций инноваций, но мне больше нравится классификация, предлагаемая Горшковым В. В. и Кретовым В.В. [5].

Таблица 1 – Классификация инноваций по В.В. Горшкову и Е. А. Кретовой

<b>Классификационный признак</b>	<b>Вид инновации</b>	<b>Содержание инновации</b>
1. Структурная характеристика инновации	Инновации на «входе» в предприятие	Целевое качественное или количественное изменение в выборе и использовании материалов, сырья, оборудования, информации, работников и других ресурсов
	Инновации на «выходе» из предприятия	Целевые качественные или количественные изменения
	Инновации структуры предприятия как системы, т.е. ее отдельных элементов	Целевые изменения производственных, обслуживающих и вспомогательных связей по качеству, количеству, организации и способу обеспечения
2. Целевые изменения	Технологические	Создание и освоение новой продукции, технологии, материалов, модернизация оборудования, реконструкция производственных зданий и их оснащения
	Производственные	Расширение производственных мощностей, диверсификация производственной деятельности, изменение структуры производства и соотношение мощностей отдельных производственных единиц
	Экономические	Изменение методов и способов планирования всех видов производственно-хозяйственной деятельности, снижение производственных затрат и улучшение конечных результатов,
	Социальные	Улучшение условий и характера труда, социального обеспечения,

		предоставляемых услуг, психологического климата и характера взаимоотношений
	Инновации в области управления	Улучшение организационной структуры, стиля и методов принятия решений, использование новых средств обработки информации и документации

В качестве основы классификационной схемы инноваций эти авторы используют два признака: структурную характеристику и целевые изменения.

В своей работе я опираюсь на данную классификацию, поскольку она помогает четко определять место инновации в предприятии направления приложения инновации.

Более широкую классификацию предлагает А. И. Пригожин [33]. Его классификация инноваций определена рядом ограничений классификационного признака.

Таблица 2 - Классификация инноваций по А. И. Пригожину

<b>Классификационный признак</b>	<b>Вид инновации</b>
По распространенности	Единичные и диффузные
По месту в производственном цикле	Сырьевые, обеспечивающие, продуктовые
По преемственности	Заменяющие, отменяющие, возвратные, открывающие, ретровведения
По охвату ожидаемой доли рынка	Локальные, системные, стратегические.
По инновационному потенциалу и степени новизны	Радикальные, комбинаторные, совершенствующие

Представленная категоризация инноваций охватывает широкий спектр, что отражает сложность и многогранность инновационной деятельности. Соответственно, и формы организации инноваций, и их масштабы, и методы сотрудничества могут существенно различаться. Однако, несмотря на это

разнообразии, большинство инноваций взаимосвязаны между собой.

Изучение различных классификаций инноваций показывает, что, несмотря на различия в подходах, главной задачей инновационной деятельности является удовлетворение общественных нужд посредством успешной реализации на рынке и получения прибыли.

Джеймс Брайт подчеркивал, что инновация – «это трансформация научных открытий в осязаемую форму, оказывающую влияние на социум» [4].

Таким образом, инновационный процесс представляет собой результат интеграции науки, техники, экономики, предпринимательства и управленческих дисциплин. Понимание принципов этих областей позволяет управлять инновациями, воздействуя на траекторию инновационного процесса, например, «повышая его продуктивность и продлевая жизненный цикл инновационного продукта» [4].

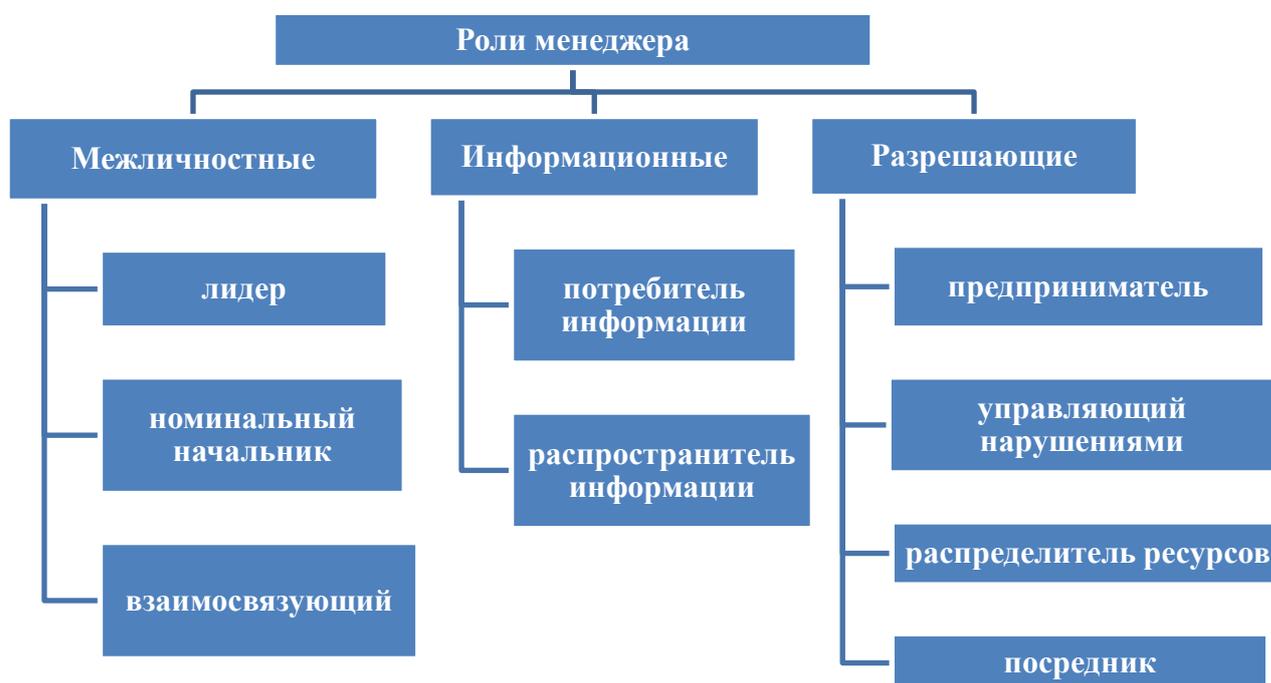
## **1.2 Роль менеджера спортивной организации в управлении инновационными процессами**

Ключевой фигурой в любой спортивной организации является спортивный менеджер. Он выступает как член организации, руководящий коллективом, формулирующий цели и принимающий решения в процессе взаимодействия "люди – задача". Эта работа отличается изменчивостью, динамичностью и многогранностью. Менеджер должен обладать навыками публичных выступлений, принятия взвешенных решений, формулирования устных и письменных инструкций, проведения деловых встреч и т.д.

В связи с этим выделяют 10 основных ролей менеджера, понимая под ролью совокупность поведенческих моделей, соответствующих конкретной должности или организации.

А.В. Починкин объединил 10 основных ролей менеджера спортивной организации в 3 группы: межличностные, информационные и разрешающие [31].

Более подробно основные роли менеджера представлены на рисунке 1. В сфере физической культуры, где предъявляются повышенные требования к физической подготовке, по моему мнению, очень важна и значима роль менеджера, как спортсмена. Все роли менеджера спортивной организации



взаимосвязаны и взаимодействуют, образуя единое целое.

Более подробно основные роли менеджера представлены на рисунке 1.

Рисунок 1 – Роль менеджера в функционале спортивной организации

Межличностные роли проистекают из полномочий и статуса руководителя и охватывают сферу его взаимодействия с сотрудниками, делая его своего рода "центром информации", что обуславливает его информационные функции. Реализуя межличностные и информационные роли, руководитель играет роли, связанные с принятием решений:

распределение ресурсов, разрешение конфликтов, поиск новых возможностей для развития организации, проведение переговоров. Все эти роли в совокупности формируют объем и содержание работы менеджера, независимо от типа организации.

Профессиональная компетентность менеджера, его знания и навыки проявляются в технологическом и социально-психологическом направлениях. Технологическое направление связано с подготовкой и принятием управленческих решений при выполнении функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль). В своей работе менеджер контактирует с широким кругом людей и должен обладать личными качествами, способствующими доверию и уважению. Важно сохранять спокойствие, ясность мышления, быстро восстанавливать силы, критически оценивать работу и работать над улучшением ситуации.

Социально-психологическое направление связано со способностью менеджера работать с людьми, управлять ими при выполнении и реализации управленческих решений. Деятельность любой организации имеет разные направления, каждым из которых необходимо эффективно управлять.

### **1.3 Инновационные процессы в спорте и спортивной индустрии**

В современных условиях в экономике сложилась такая ситуация, что для успешного продвижения любого предприятия вперед требуются количественные и качественные преобразования, требуются инновации.

Инновационные процессы в спортивной индустрии специфичны, поскольку специфична сама рассматриваемая сфера услуг. С одной стороны, услуги спортивной индустрии дают человеку возможность развиваться духовно и физически, с другой стороны, спортивная индустрия – индустрия соревнований и развлечений, то есть материальные и потребительские категории [41].

Рассмотрим основные направления инновационной деятельности спортивных организаций и спортивных служб.

Одним из современных продуктивных инновационных направлений в этой области является цифровизация. Экономику нашего общества можно назвать цифровой, ее основой является Интернет, благодаря которому происходит процесс информатизации большинства услуг спортивной индустрии.

Методы таргетинга и ретаргетинга позволяют организовать первоначальное общение с потребителями, активно продвигать физкультурные и спортивные услуги в цифровом пространстве, привлекать определенную целевую аудиторию.

Изучение веб-сайтов спортивных организаций позволяет сделать вывод о наличии общих элементов: обязательное расписание, информация о тренерском составе, актуальные специальные предложения, регулярно обновляемая новостная лента и ссылки на страницы в социальных сетях [7].

Организация личного кабинета для клиентов на сайте спортклуба – востребованная функция. Кроме того, часто предлагается установка мобильного приложения, что способствует более эффективному продвижению услуг и улучшению взаимодействия с целевой аудиторией.

Широкое использование социальных сетей также свидетельствует об информатизации в сфере физической культуры и спорта. Взаимодействие через социальные сети облегчает процесс информирования клиентов и обеспечивает оперативную обратную связь.

Вызов (челлендж) – еще один метод взаимодействия и привлечения внимания к здоровому образу жизни через социальные сети. Челленджи, как способ привлечения внимания к здоровому образу жизни через социальные платформы, особенно популярны среди молодежи. Челлендж представляет собой предложение выполнить определенное действие на спор.

Внедрение мобильных приложений стало привычным явлением. Особую популярность приобрели приложения, заменяющие персональных

тренеров, такие как «FitStars», «Тренировки для дома», «Down Dog», «Фитнес: Тренировки дома/в зале», «Пресс за 20 дней». Благодаря этим приложениям можно реализовать программу спортивного клуба у себя дома и, следуя определенным правилам, даже получать виртуальные награды.

Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что использование информационных технологий в спортивной индустрии делает ее услуги более доступными, позволяет более активно вести пропаганду здорового образа жизни и вовлекать большее количество людей в спортивно-оздоровительную деятельность.

Инновационные решения оказывают влияние на все аспекты спортивной индустрии, начиная от тренировок атлетов и их выступлений,

Ранг	Технологии	Области применения	Индекс значимости
1	Системы поддержки принятия решений	  	1.00
2	Технологии 5G	 	0.69
3	Виртуальная реальность (VR)	   	0.49
4	Анализ данных в режиме реального времени		0.33
5	Технологии персонализации	  	0.18
6	Дополненная реальность (AR)	   	0.17
7	Блокчейн-платформы управления мероприятиями		0.13
8	Носимые устройства		0.12
9	Редактирование генома		0.08
10	Геймификация		0.04
11	Сенсорные технологии	 	0.03
12	Сервисы потокового медиа (OTT)	 	0.03
13	Интеллектуальная сегментация клиентов	  	0.02
14	Цифровые билеты		0.02
15	Когнитивные тренировки		0.02

**Легенда:**

 «Умные» спортивные сооружения

 Цифровой опыт болельщиков

 Улучшение результатов команд и спортсменов

 Трансляции соревнований

заканчивая организацией и показом соревнований, а также переводом взаимодействия с фанатами в цифровой формат – как непосредственно на спортивных аренах, так и через экраны различных устройств. В таблице 2 представлены ключевые технологические тренды, выявленные в результате анализа более 4,7 миллиона источников информации, отражающих текущую ситуацию в мировом спорте [41].

## Рисунок 2 – Топ-15 цифровых технологий в спортивной индустрии за 2020 год

Таким образом, исходя из данных рисунка 2, наиболее распространены такие технологии как системы поддержки принятия решений, технологии 5G, виртуальная реальность и анализ данных в режиме реального времени.

Как утверждает в своей статье «Спортивный менеджмент как фактор развития индустрии спорта» А. В. Сафронова: «Глобализация и взаимопроникновение спорта является еще одной тенденцией инновационного развития сферы физической культуры и спорта. Благодаря этой тенденции появляются новые виды спорта и развиваются инновационные спортивные сервисы, включающие традиции национальных видов спорта или сочетающие в себе сразу несколько видов спорта» [36].

В 2016 году Министерством спорта в сотрудничестве с Олимпийским Комитетом России, спортивными федерациями России, другими спортивными организациями были приняты пять новых видов спорта: компьютерные виды спорта, и такие как серфинг, йога и национальные виды спорта – хуреш и станлет. Во втором разделе Всероссийского реестра видов спорта (ВРС) сейчас находятся: санки, серфинг, роллер-спорт, скейтбординг и компьютерные виды спорта [20].

С появлением нового вида спорта требуется развитие и предоставление инновационных услуг, и совершенствование существующих услуг.

Новое направление в индустрии спортивных сервисов – разработка специализированных продуктов питания для спортсменов. Под спортивным питанием подразумевается комплекс разнообразных пищевых добавок, которые в сочетании со сбалансированным рационом позволяют обеспечить необходимый уровень физической работоспособности, как опытным атлетам, так и тем, кто только начинает свой путь в спорте, причем в достаточно сжатые сроки. Ценность этих продуктов заключается в том, что они содержат

компоненты, дефицит которых сложно восполнить исключительно за счет обычного питания при интенсивных тренировках [7].

Развитие спортивного питания берет свое начало с 2005 года и продолжает активно набирать обороты. Наибольшей популярностью пользуются следующие инновационные продукты спортивного питания: белок (59%), комплекс витаминов и минералов (50%), аминокислоты (48%), креатин (3%), энергетика (30%), гейнеры (18%) [15].

Специализированное питание приобретает статус важного компонента рациона для атлетов. Для тех, кто придерживается принципов здорового образа жизни, оно играет роль вспомогательного средства в укреплении здоровья и поддержании желаемой физической кондиции.

При разработке сложных диетических продуктов, направленных на достижение конкретных результатов, применяются нанотехнологии, что знаменует собой зарождение новой эры в сфере спортивного питания.

Совершенствование технологий изготовления спортивного оборудования и одежды для атлетов также является прогрессивным вектором развития спортивной индустрии. Производство спортивного инвентаря с датчиками, которые следят за физическим состоянием и результатами спортсменов в процессе тренировок и восстановления давно стало реальностью. "Умная" футболка для спортивных занятий, результат сотрудничества испанской фирмы Emxus и Европейского космического агентства, не только измеряет и транслирует на компьютер ключевые физиологические параметры и координаты пользователя, но и регистрирует удары, падения, а также вычисляет среднюю скорость перемещения.

Компания Lockheed Martin представила костюм для конькобежцев, предназначенный для снижения сопротивления воздушному потоку. Это достигается за счет применения передового материала, минимизирующего трение. [20].

В исследовательских центрах ведется разработка инновационной спортивной обуви, в которой приоритетное внимание уделяется не только

ортопедическим свойствам и динамике, но и системам, адаптирующимся к индивидуальным спортивным показателям. Датчики в "умных" кроссовках обеспечивают мониторинг движений, регистрацию веса и распределение нагрузки. Специализированное программное обеспечение занимается сбором и анализом полученных данных.

Компании Nike, Reebok, Adidas и Vibram разрабатывают и выпускают модели кроссовок, которые направлены на улучшение таких ключевых показателей, как скорость и высота прыжка. Управление функционалом кроссовок осуществляется через мобильное приложение. Также одной из самых распространенных инновационных технологий оснащения в области спорта являются спортивные очки Recon Jet- интерактивные очки, адаптированные в первую очередь для занятий спортом на открытом воздухе, которые имеют камеру, флэш-память, 3D ускоритель, беспроводные модули Wi-Fi и Bluetooth, а также Micro USB. Эта технология главным образом использована в биатлоне.

Таким образом, можно утверждать, что современные инновации в спортивной одежде помогают раскрыть потенциал спортсмена, поскольку обеспечивают ему полный комфорт.

Революционные нововведения проникли не только в сферу спортивной экипировки, но и в спортивный инвентарий и оборудование. Например, весы "Prep Pad" в режиме реального времени позволяют проводить анализ нутриентного профиля продуктов, детализируя содержание белков, липидов, углеводов и прочих составляющих. Функционирование этих весов обеспечивается через мобильное приложение "Countertop".

Кроме того, были созданы весы, способные отображать процентное соотношение белков и углеводов в теле, а также уровень жировой и водной массы, наряду с пропорциями мускульной и костной ткани [20].

В подготовке спортсменов также используются качественно новые методы. Система "Полярная команда 2" разработана с целью полного контроля за тренировкой спортсменов для клубов Реал Мадрид и Манчестер

Юнайтед. Благодаря этому методу записываются и контролируются тренировочные показатели для 28 игроков. Тренер контролирует следующие параметры: пульс, % от максимального, нахождение спортсмена в места тренировочных зон, - и может проводить сравнительный анализ с предыдущими тренировками.

Целая система, включающая в себя высокочувствительные датчики, была разработана компанией "Reebok". Она предназначена для таких видов спорта, как бокс, регби, американский футбол, в которых нередко удары по голове, было разработано специальное оборудование. В высокочувствительные датчики измеряют уровень удара головой и проводят сравнительный анализ с указанными пределами. Система обрабатывает данные и выдает цветовой результат (в виде зеленого, желтого или красного света). Красный свет – спортсмен должен прекратить соревнование и посетить врача. Желтый – спортсмену необходимо пройти обследование. Зеленый – здоровье спортсмена в порядке [17].

Можно сделать вывод, что тренировки с использованием инновационных разработок выигрывают у стандартных тренировок. Эти разработки позволяют повысить интерес у спортсменов, как к любительскому, так и к профессиональному спорту.

Технологические инновации в спортивной медицине, травматологии, ортопедии позволяют отследить и ускорить процесс заживления, помочь в восстановлении травмированных спортсменов, рассчитать временные рамки для возвращения спортсмена на тренировочные занятия.

В сегодняшней практике управления спортивными учреждениями активно применяется адаптация успешных инноваций в сфере организации спортивно-развлекательных событий. Этот процесс перенятия лучших практик получил название «бенчмаркинг» [42].

Применяя опыт ведущих организаций, осуществляется оптимизация спортивной и коммерческой деятельности.

Однако бенчмаркинг как метод имеет свои сложности. Зачастую ключевые детали, представляющие наибольший интерес для анализа, остаются закрытыми для широкой публики, чтобы сохранить конкурентное преимущество. Использование лишь общедоступных сведений не всегда обеспечивает успех для организации, стремящейся догнать лидера [4].

Инновационная деятельность в материальном производстве в сфере спорта «направлена на формирование материально-технической базы его, соответствующей меняющимся условиям развития цивилизаций, научно-технического прогресса, передовому отечественному и зарубежному опыту. Инновационные проекты в этом направлении формируются по классической системе проектирования, изготовления, опробования и позиционирования более совершенного товара на рынок» [8].

Совершенствование сервиса в спортивной индустрии предполагает разработку и внедрение прогрессивных платформ для потребления спортивных услуг, обеспечивающих их доступность для широких слоев населения, включая молодежь и пожилых людей [19].

Современные спортивные мероприятия характеризуются инновационными элементами, такими как:

- выступления команд поддержки (черлидеров);
- зрелищные церемонии открытия и закрытия, часто с привлечением известных музыкальных коллективов, артистов и общественных деятелей;
- оригинальные и красочные церемонии награждения победителей; развлекательные конкурсы для болельщиков до и во время матчей с ценными призами;
- креативный подход к работе ведущего;
- проведение спортивных лотерей для зрителей; выступления музыкальных групп;
- привлечение профессиональных ведущих [28].

Для привлечения большего числа зрителей и участников спортивные организации активно применяют современные технологичные решения.

Широко используются различные акции с купонами, программы лояльности в цифровом формате и другие методы стимулирования продаж.

В международной практике большой популярностью пользуются интерактивные технологии для спортивных мероприятий и соревнований, включая детские и массовые спортивные события. Российские клубы нередко демонстрируют уникальные технологические разработки, не имеющие аналогов в мире. Например, футбольный клуб «Локомотив» отличается передовым менеджментом, а хоккейный клуб СКА предлагает зрителям такое качество светового и звукового оформления, а также экранной графики, которое превосходит даже стандарты НХЛ [42].

По моему мнению, ключевыми областями инноваций в индустрии физической культуры и спорта выступают: внедрение информационных технологий и процессов цифровизации; расширение границ и глобальный обмен опытом, приводящий к появлению новых спортивных дисциплин; расширение и совершенствование рынка специализированного спортивного питания; технологические прорывы в производстве спортивного инвентаря, экипировки и обуви; применение IT-решений и биотехнологий для оптимизации тренировочного процесса, а также разработка разнообразных методик восстановления и оздоровления спортсменов.

В заключение, можно констатировать, что в обозримом будущем развитие инноваций в российском спорте, скорее всего, сосредоточится не на создании новых спортивных товаров, а на цифровизации, повышении привлекательности и доступности. Область физкультурно-оздоровительных и спортивно-развлекательных сервисов имеет большой потенциал для инноваций. Энергичное внедрение передовых технологий в работу спортивных учреждений существенно простимулирует расширение сферы услуг и улучшит качество жизни граждан.

Информатизационные инновационные технологии помогают повысить уровень качества оказания услуг, если они используются в качестве инструмента спортивного менеджмента, «включая решение логистических

задач по регулированию потока спортсменов и зрителей, планирование финансовых и демографических аспектов, рекламно-информационное сопровождение спортивных событий, финансовое и юридическое делопроизводство, а также решение иных задач» [1].

#### **1.4 Особенности управления инновациями в спортивной индустрии**

Инновационные процессы в спортивной индустрии специфичны, поскольку специфична сама рассматриваемая сфера услуг. С одной стороны, услуги спортивной индустрии дают человеку возможность развиваться духовно и физически, с другой стороны, спортивная индустрия – индустрия соревнований и развлечений, то есть материальные и потребительские категории [37].

Основными стратегическими целями спортивных организаций в рыночных условиях становятся удовлетворение потребностей покупателей, как по количеству, так и по качеству; повышение конкурентоспособности за счет улучшения качества оказания спортивных услуг, максимизации прибыли [13].

В нынешних реалиях управления спортивными структурами, значимость менеджмента качества постоянно возрастает. Для построения работоспособных систем, гарантирующих высокий уровень спортивных услуг, требуется продуманная стратегия, приспособление существующих методов к специфике конкретной спортивной организации и условиям окружающей среды.

Ключевая задача современной системы управления инновациями в спортивной организации заключается в реализации её долгосрочных планов, посредством изучения внешнего контекста и согласования намеченных целей с доступными ресурсами. Решение этих задач не представляется возможным без внедрения стратегического управления в спортивной организации [31].

Менеджмент коммерческой организации физкультурно-спортивной направленности нацелен на обеспечение увеличения дохода организации. Однако, большая часть физкультурно-спортивных организаций является государственными: детские юношеские спортивные школы, школы высшего спортивного мастерства, спортивные детско-юношеские школы спортивного резерва. В силу этого факты цель их менеджмента – это не увеличение дохода, а полное и качественное удовлетворение потребностей и спортивных интересов различных категорий населения в физкультурно-спортивных услугах.

Любой процесс управления (в том числе менеджмент) характеризуется универсальными общими функциями управления. Как уже нами было изучено, «управление, с точки зрения процессного подхода – это планирование, организация, мотивация и контроль с принятием решений и коммуникацией на всех стадиях управленческого процесса» [3].

Примерный типовой комплекс конкретных функций спортивного менеджмента представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Примерный типовой комплекс конкретных функций спортивного менеджмента

Конкретные функции	Общие функции				
	Принятие решения	Организация	Мотивация	Контроль и учет	Координация
Организация массовой физкультурно-оздоровительной работы	+	+	+	+	+
Спортивный маркетинг	+	+	+	+	+
Подготовка квалифицированных спортсменов и спортивного резерва	+	+	+	+	+
Проведение спортивных мероприятий	+	+	+	+	+
Персонал-менеджмент в организации	+	+	+	+	+

Продолжение таблицы 3

Конкретные функции	Общие функции				
	Принятие решения	Организация	Мотивация	Контроль и учет	Координация

Эффективное использование спортивных сооружений	+	+	+	+	+
---	---	---	---	---	---

Из данных таблицы 3 следует вывод: каждая конкретная функция спортивного менеджмента проходит под управлением общих функций.

Подготовка любого управленческого решения начинается с этапа планирования. Формами управленческого решения на этом этапе являются текущие и перспективные планы.

Фундаментом этапа планирования является управленческое обследование спортивной организации – процесс осуществления диагноза внутренних проблем. Диагностический этап начинается после того, как сформулированы миссия и стратегические цели компании. Первоочередной задачей становится изучение внешней среды, представляющее собой систематический анализ факторов, находящихся за пределами организации. Цель этого анализа – выявление потенциальных возможностей и угроз для развития. В частности, для спортивных организаций важно учитывать нормативные акты различных уровней власти, а также политические тенденции, влияющие на их деятельность.

Функция мотивации в спортивном менеджменте работает в двух направлениях: для персонала и населения (воспитанников). Для персонала материальная и моральная заинтересованность, создание системы стимулов и санкций повышает эффективность работы.

В современной практике существует множество подходов к мотивации сотрудников. Для увязки результатов работы сотрудника с его вознаграждением широко применяется система "плата за исполнение" (PFP), подразумевающая гибкую систему оплаты труда. В спортивном менеджменте, например, используются комиссионные, премии за достижение целей, индивидуальные поощрения, отражающие вклад работника, а также программы распределения прибыли.

Изучение научных работ, посвященных управлению кадрами, показывает, что KPI – это система ключевых индикаторов, отражающих результативность работы сотрудников [4,33]. Эти индикаторы обеспечивают наиболее объективную оценку эффективности достижения целей и выполнения задач, стоящих перед организацией. Кроме того, с помощью KPI оценивается деловая активность каждого работника.

Показатели эффективности охватывают производство, обеспечение, продвижение и организацию всех видов деятельности спортивной организации.

Как и любая система оценки эффективности персонала, KPI акцентирует внимание сотрудников на приоритетных целях и задачах. Реализация этой особенности достигается путем конкретизации ключевых целей функционирования спортивной организации. Следовательно, необходимо учитывать, что в рамках KPI должны быть представлены только самые значимые направления деятельности.

Современный менеджмент характеризуется повышенным вниманием к мотивации персонала, что становится ключевым аспектом успешной деятельности как отдельных менеджеров, так и организации в целом. В арсенале средств мотивации все чаще используются не только материальные стимулы, но и нематериальные методы поощрения. Особую значимость приобретает мотивация, не связанная напрямую с денежными выплатами.

Среди распространенных форм нематериального вознаграждения можно выделить гибкий график работы, материальные нефинансовые поощрения (например, билеты на мероприятия), корпоративные мероприятия, не связанные с работой, различные знаки признательности, повышение статуса и улучшение условий труда.

Мотивационная деятельность в отношении населения способствует активизации интереса к занятиям спортом, к повышению потребления физкультурно-спортивных услуг.

Функция контроля заключается в количественной и качественной оценке результатов работы в организациях физкультурно-спортивной направленности, а также в текущем учете их деятельности.

Центральная функция процесса спортивного менеджмента – координация. Она обеспечивает его бесперебойность и непрерывность. Устанавливая связи между всеми звеньями спортивной организации, между спортивной организацией и общественностью, координация нацелена на достижение согласованности их работы.

Все общие и отраслевые функции спортивного менеджмента действуют в единстве, образуя организационно-технологический процесс [11].

### **1.5 Методы оценивания наличия и эффективности использования инновационных технологий**

Внешняя среда динамична и включает множество переменных, способных повлиять на успех или неудачу организации. К ним относятся демографические изменения, фазы жизненного цикла товаров и услуг, структура доходов населения и уровень конкуренции, а также возможности для расширения рынка. Анализ этих факторов позволяет руководству скорректировать стратегию и укрепить конкурентные позиции. Игнорирование изменений во внешней среде может привести к потере конкурентоспособности. Например, в спорте появление новых технологий тренировок или фармакологических разработок требует адаптации методических подходов.

Для эффективного планирования необходимо оценить не только внутренние ресурсы и слабые стороны организации в области инноваций, а также ключевые внешние проблемы. Это и достигается посредством управленческого обследования, которое представляет собой диагностику деятельности организации.

Обследование включает сбор и документирование информации, её анализ и использование. Важным инструментом анализа является сравнение с предыдущими периодами, конкурентами и среднерыночными показателями. При оценке сильных и слабых сторон необходимо учитывать квалификацию персонала, компетентность руководства, текучесть кадров, эффективность системы мотивации и подготовки управленческих кадров, а также личные качества сотрудников. Организация с квалифицированным персоналом и мотивированным руководством может успешно реализовывать различные стратегии.

Обследования обеспечивают постоянную обратную связь, что позволяет спортивным менеджерам использовать информацию не только в стратегическом планировании, но и в повседневном управлении. Выявление сильных и слабых сторон позволяет определить приоритетные проблемы и факторы, на которые следует опираться при выборе оптимальной стратегии.

Для решения разнообразных задач организации часто прибегают к SWOT-анализу, признанному универсальным методом диагностики, подходящим для компаний любой отрасли и сферы деятельности. SWOT-анализ – это инструмент маркетингового исследования, направленный на принятие обоснованных решений для улучшения позиций компании на рынке. Аббревиатура SWOT расшифровывается следующим образом:

S (Strengths) – сильные стороны, благодаря которым компания увеличивает объемы продаж, расширяет свое присутствие на рынке и укрепляет уверенность в конкурентной борьбе.

W (Weaknesses) – слабые стороны, отражающие недостатки и области, в которых компания уступает конкурентам, сдерживая рост прибыли и развитие.

O (Opportunities) – возможности, представляющие собой рычаги воздействия, доступные бизнесу, например, повышение квалификации сотрудников.

T (Threats) – угрозы, включающие внешние факторы и трудности, не зависящие от принимаемых решений.

Первые два элемента, "сильные и слабые стороны", отражают внутреннее состояние компании и должны рассматриваться относительно конкурентов и внешних условий. Один и тот же показатель может быть преимуществом для одной компании и недостатком для другой. Последние два элемента, "возможности и угрозы", характеризуют внешние факторы, способные повлиять на организацию.

Проведение SWOT-анализа заключается в заполнении таблицы с этими четырьмя элементами и ее последующем анализе для достижения целей компании.

Для эффективности анализа рекомендуется соблюдать следующие правила:

- использовать объективные данные, полученные на основе статистического анализа деятельности;

- при заполнении таблицы использовать конкретные формулировки, исключающие двойное толкование, что облегчит анализ и обеспечит конкретный результат;

- выбирать конкретную область анализа, такую как финансы, маркетинг или организационная структура. Слишком обширная область анализа затруднит практическое применение результатов, особенно в крупных организациях.

Показатели SWOT-анализа ранжируются по степени важности для организации. На их основе составляется корреляционный SWOT-анализ. Корреляционный SWOT-анализ сопоставляет сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами.

SWOT-анализ используется при подготовке стратегических решений, обобщая результаты анализа внешней и внутренней среды, выявляя сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, задавая основу для разработки стратегии развития.

Исходя из вышесказанного, можно сделать следующий вывод: существует большое количество методов управленческого обследования. Для получения объективной картины следует использовать методы оценивания комплексно, не ограничиваясь каким-либо одним.

## 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ В МБУ ДО «СПОРТИВНАЯ ШКОЛА ПО ВИДАМ ЕДИНОБОРСТВ» Г. ЛЕСОСИБИРСКА

### 2.1 Характеристика спортивной организации

Приказом № 156 Лесосибирского ГОРОНО от 11 декабря 1991 года была открыта специализированная школа вольной борьбы. Первым директором был назначен В.В. Казаченок.

Муниципальное бюджетное учреждение «Спортивная школа единоборств» находится в России, Красноярский край, город Лесосибирск, главное здание расположено по ул. Горького, дом 30. МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать, бланки, фирменное наименование, от своего имени приобретает имущественные и неимущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде. Она отвечает по своим обязательствам находящимися в ее распоряжении денежными средствами.

Главным учредителем МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» является Отдел спорта и молодежной политики администрации г. Лесосибирска. Штат учреждения представлен специалистами различного уровня, количественные данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Административные работники и тренерский состав

Наименование должности	Всего	В том числе штатных
Директор (руководитель)	1	1
Заместители директора, руководители структурных подразделений и их заместители	3	3
в том числе: по спортивной работе	1	1

другие	2	2
--------	---	---

Продолжение таблицы 4

<b>Наименование должности</b>	<b>Всего</b>	<b>В том числе штатных</b>
Инструкторы – методисты (включая старшего)	3	3
Специалисты спортсооружений	1	1
Прочий персонал	3	3
Тренерский состав	17	17
<b>ИТОГО</b>	<b>28</b>	<b>28</b>

На данный момент в «Спортивной школе по видам единоборств» функционируют следующие отделения: «Адаптивный спорт», «Вольная борьба», «Бокс», «Самбо», «Дзюдо».

Занятия проходят в нескольких спортивных объектах. Их адреса и характеристики приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Оборудованные объекты спорта

<b>Адрес спортивного объекта</b>	<b>Наименование спортивного объекта</b>	<b>Описание спортивного объекта</b>	<b>Перечень основного спортивного инвентаря и оборудования</b>
----------------------------------	---	-------------------------------------	--

г. Лесосибирск, ул. Горького, 30	Зал единоборств «Енисей»	Зал единоборств «Енисей» представляет собой двухэтажное здание. На первом этаже расположено:  — борцовский зал площадью 648 кв.м.  Зал оборудован зрительскими трибунами на 80 человек.	Стационарно в зале лежат два борцовских ковра, оборудована площадка для спортивных игр, есть возможность установить стойки и сетку для игры в волейбол и баскетбольные фермы для игры в баскетбол. Зал оборудован шведскими стенками с турниками для подтягиваний, гимнастическими скамейками. Из спортивного инвентаря имеются медицинболы различного веса, резиновые эспандеры, манекены тренировочные для борьбы разного веса и роста, скакалки, гимнастические маты. В зале имеются весы.
---	-----------------------------	--	---

Продолжение таблицы 5

Адрес спортивного объекта	Наименование спортивного объекта	Описание спортивного объекта	Перечень основного спортивного инвентаря и оборудования
		— спортивный зал для занятий адаптивной физической культурой площадью 55 кв.м. Зал предназначен для проведения занятий в малых группах.	Зал оборудован шведскими стенками, гимнастическими скамейками, различным спортивным инвентарем (гантели, гимнастические палки, мячи, балансировочные полусферы, фитнес-резинки, гимнастические мячи, резиновые мячи). Для занимающихся с ограниченными возможностями здоровья, имеется тренажер «Брусья для обучения ходьбе» — брусья для ходьбы, это эффективный инструмент лечения ДЦП у детей. Восстанавливает навыки ходьбы. А также вибротренажер Galileo S25.
		На втором этаже расположено:	Зал оборудован силовыми тренажерами: силовая рама, кроссовер, сведение-

		<p>— тренажерный зал, площадью 247 кв.м.</p>	<p>разведение ног, скамья для жима, жим ногами. В зале имеется помост для занятий со штангой. На одной из стен зала размещена функциональная рама, совмещающая в себе силовой снаряд и снаряд для выполнения упражнений из гимнастической составляющей функционального тренинга. В зале имеются кардиотренажеры: беговая дорожка и велотренажер. Зал оборудован гантелями, гириями и грифами с дисками различной массы. Имеются тумбы для запрыгивания. В зале установлен канат для лазанья и боксерский мешок.</p>
			<p>Тренажерный зал используется как зал для</p>

Продолжение таблицы 5

<b>Адрес спортивного объекта</b>	<b>Наименование спортивного объекта</b>	<b>Описание спортивного объекта</b>	<b>Перечень основного спортивного инвентаря и оборудования</b>
			<p>настольного тенниса, в центре зала можно расположить до пяти теннисных столов. Силовые тренажеры закрываются специальными бортами для ограждения площадки.</p>
г. Лесосибирск, ул. Победы, 38	Зал бокса «Авангард»	<p>Зал бокса «Авангард» представляет собой одноэтажное здание.</p> <p>Основную часть занимает спортивный зал, площадью 232 кв.м.</p>	<p>В зале установлен боксерский ринг. Размещены различные боксерские мешки и боксерские груши. Зал оборудован шведскими стенками, с турниками для подтягиваний, гимнастическими скамейками. Из спортивного инвентаря имеются скакалки, теннисные мячи, медицинболы различного веса, координационные лестницы, полусферы балансирующие, бодибары,</p>

			канаты для функционального тренинга.
		Отдельно расположен тренажерный зал, площадью 55 кв.м.	Зал оборудован силовыми тренажерами: скамья для прессы, стойка для штанги со скамейкой, рычажная тяга, тренажер машина Смита, стойки для приседания со штангой. В зале имеется эллиптический тренажер. Также зал оснащен гантельным рядом от 1 до 20 кг., гириями, тумбами для запрыгивания, грифами и дисками для штанги.
г. Лесосибирск, гп. Стрелка, ул. Набережная, 7а	Физкультурно-оздоровительный комплекс «Ангара»	ФОК «Ангара» представляет собой одноэтажное здание. В комплекс входит:  — спортивный зал для борьбы, площадью 270 кв.м.	На большей части зала уложены ролл-маты (универсальное спортивной покрытие). При необходимости ролл-маты можно убрать и освободить площадку для волейбола и баскетбола. Баскетбольные кольца в зале установлены стационарно. Волейбольные

Продолжение таблицы 5

Адрес спортивного объекта	Наименование спортивного объекта	Описание спортивного объекта	Перечень основного спортивного инвентаря и оборудования
			стойки и сетку можно установить. Из спортивного инвентаря имеются медицинболы различного веса, резиновые эспандеры, манекены тренировочные для борьбы разного веса и роста, скакалки, гимнастические маты. Для проведения игровых тренировок имеются спортивные мячи. В зале имеются весы.

		— фитнес-зал, площадью 81 кв.м.	Зал оборудован шведскими стенками, гимнастическими скамейками, различным спортивным инвентарем (гантели, гимнастические палки, балансировочные полусферы, фитнес-резинки, гимнастические мячи, резиновые мячи, степ-платформы, скакалки, резиновые эспандеры, медицинболлы, бодибары, утяжелители). Для занимающихся с ограниченными возможностями здоровья, имеется тренажер «Иппотренажер». В фитнес зале установлен пилон.
		— зал для настольного тенниса, площадью 49 кв.м.	В зале размещается до трех теннисных столов.
		— тренажерный зал 44 кв.м.	Зал оборудован силовыми тренажерами: гравитрон, гакк машина, баттерфляй-задние дельты, тяга сверху, кроссовер, скамья для жима лежа, жима ногами. В зале имеются кардиотренажеры: беговая дорожка и эллиптический тренажер. Зал оборудован гантелями, гирями и грифами.

Продолжение таблицы 5

Адрес спортивного объекта	Наименование спортивного объекта	Описание спортивного объекта	Перечень основного спортивного инвентаря и оборудования
г. Лесосибирск, ул. Садовая, 14	Спортивный комплекс «Сибиряк»	СК «Сибиряк» представляет собой двухэтажное здание. На первом этаже расположен игровой спортивный зал, площадью 511 кв.м.	В зале установлены ворота для мини-футбола, баскетбольные щиты, есть возможность установить волейбольные стоки и сетку.
		На втором этаже расположен зал борьбы, площадью	Большую часть зала занимает борцовский ковер. Из спортивного инвентаря

		150 кв.м.	имеются медицинболы различного веса, резиновые эспандеры, манекены тренировочные для борьбы разного веса и роста, скакалки, гимнастические маты. Имеется стойка с гантелями, гири и грифы с дисками различной массы. В зале закреплен канат для лазанья. В зале имеются весы.
г. Лесосибирск, ул. Победы, 31	МБУ ДО «Спортивная школа №1»	Зал дзюдо имеет площадь 510 кв.м.	Основную часть зала занимает татами для дзюдо. Татами уложено в два ковра размерами 12x12 м. Зал оборудован шведскими стенками, с турниками для подтягиваний, гимнастическими скамейками. Из спортивного инвентаря имеются медицинболы различного веса, резиновые эспандеры, координационные лестницы, полусферы балансирующие, манекены тренировочные для борьбы разного веса и роста, скакалки, гимнастические маты и маты для отработки бросков. В зале закреплен канат для лазанья, также имеются канаты для функционального тренинга. Имеется стойка с гантелями, гири и грифы с дисками различной массы, скамья для жима лежа. В зале имеются весы.

Продолжение таблицы 5

<b>Адрес спортивного объекта</b>	<b>Наименование спортивного объекта</b>	<b>Описание спортивного объекта</b>	<b>Перечень основного спортивного инвентаря и оборудования</b>
	МБУ ДО «Спортивная школа №1»	Зал самбо имеет площадь 179 кв.м.	Большую часть зала занимает борцовский ковер. Зал оборудован шведскими стенками, с турниками для подтягиваний, гимнастическими скамейками. Из спортивного

			инвентаря имеются резиновые эспандеры, манекены тренировочные для борьбы разного веса и роста, скакалки, гимнастические маты и маты для отработки бросков.
--	--	--	--

Для того чтобы выявить динамику общего количества занимающихся и количества занимающихся по направлениям, был проведен анализ статистических данных из «Системы подготовки спортивного резерва Красноярского края» [40]. Результаты представлены на рисунке 3.

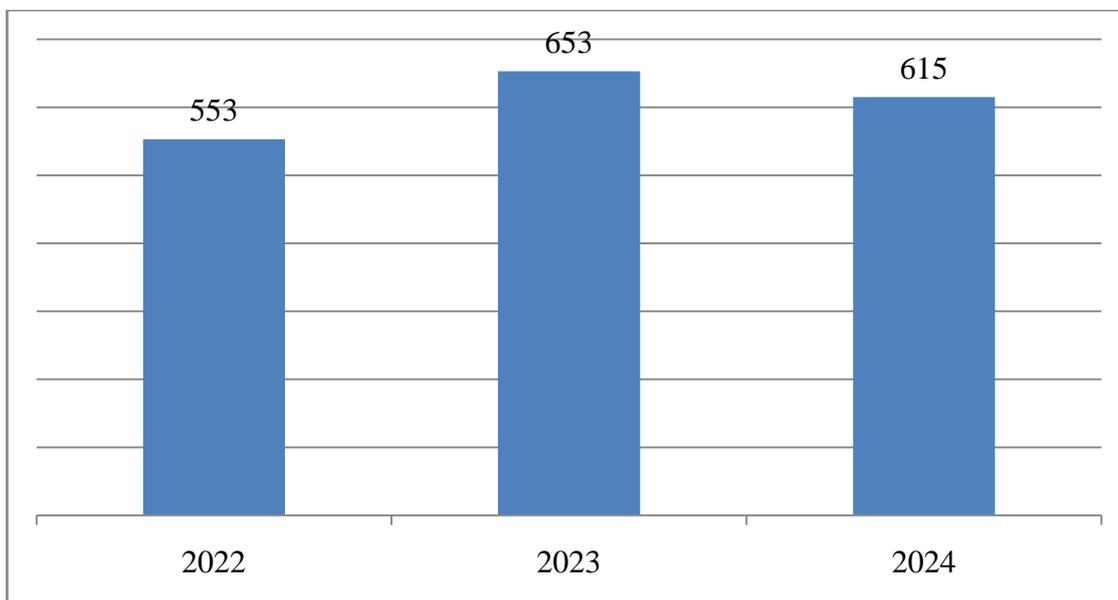


Рисунок 3 – Общее количество занимающихся с 2022 по 2024 год

В соответствии с рисунком 3 видно, что в 2023 году общее количество занимающихся увеличилось на 100 человек по сравнению с 2022 годом, а в 2024 году уменьшилось на 38 по сравнению с 2023 годом.

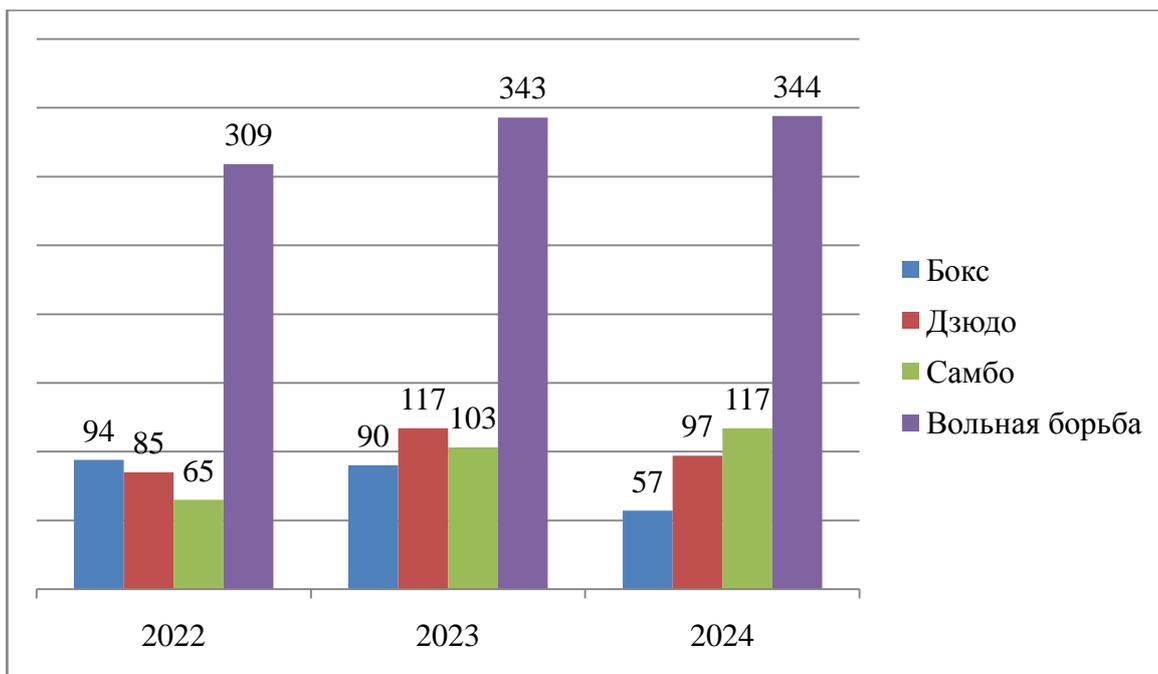


Рисунок 4 – Численность занимающихся по видам спорта

Рисунок 4 показывает, что наибольшей популярностью пользуются занятия на отделении «Вольная борьба»: с 2022 года по 2024 год количество занимающихся увеличилось на 35 человек. Также идет рост количества занимающихся по направлению «Самбо» – на 52 человека. По направлению «Дзюдо» общая динамика положительная (прирост по сравнению с 2022 годом составил 12 человек), но, в то же время, по сравнению с 2023 годом в 2024 году количество занимающихся уменьшилось на 20 человек. Направление «Бокс» в 2022 году по количеству занимающихся стояло на втором месте после «Вольной борьбы», но в 2024 году количество занимающихся уменьшилось на 37 человек.

С целью выявления квалификации тренерского состава был проведен опрос. В ходе опроса получены данные, приведенные в Таблице 4 и на рисунке 6.

Таблица 6 – Квалификация тренерского состава

Отделение	Кол-во	Высшая категория	Первая категория	Без физкультурного образования
Бокс	1	1	0	0
Дзюдо	4	1	2 (1 без категории)	1
Самбо	3	0	2 (1 без категории)	1
Вольная борьба	9	1	6 (2 без категории)	0
ИТОГО	18чел.	17%	56% (27%)	11%

89% тренерского состава имеют физкультурное образование, 11% - переподготовка. 56% тренеров имеют первую категорию, 17% - высшую, 27% тренеров категории не имеют.

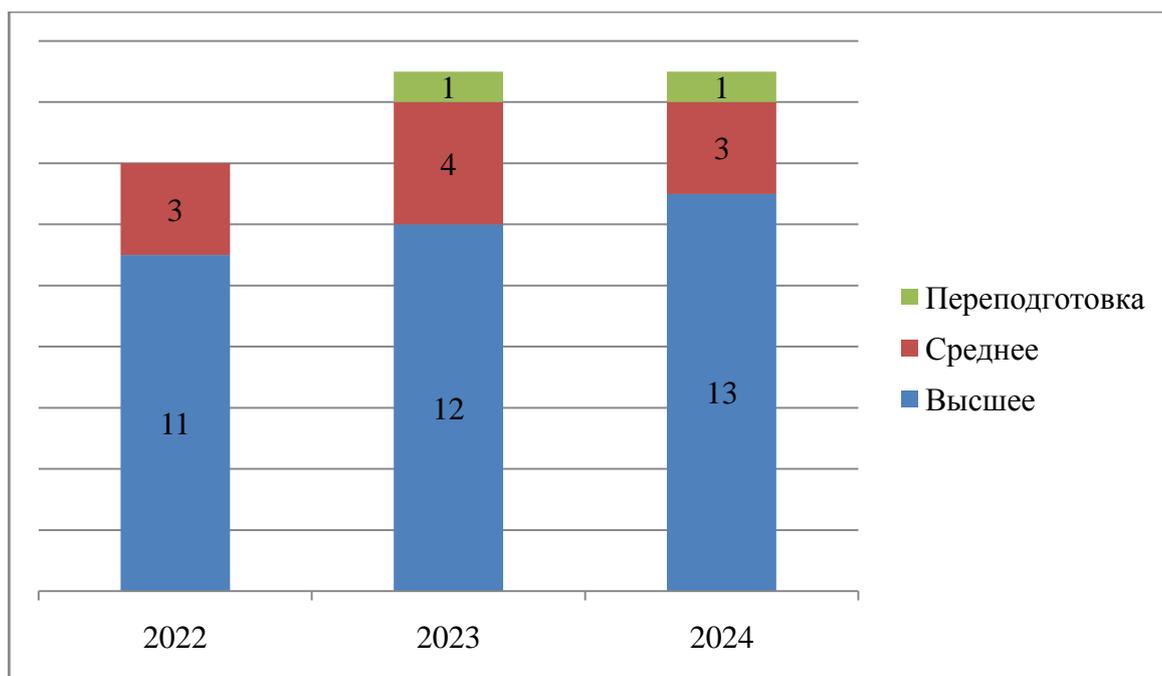


Рисунок 5 – Образование тренерского состава

В соответствии с рисунком 5 следует, что основная часть тренерского состава школы имеет высшее профессиональное образование.

Исходя из вышесказанного, можно утверждать, что МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» обладает развитой

инфраструктурой. В Школе стабильный тренерский состав, в основном имеющий высшее образование. Отмечен и негативный фактор: отрицательная динамика роста количества обучающихся в 2024 году – количество обучающихся уменьшилось на 38 человек по сравнению за период с 2023 годом. По направлению «Бокс» количество занимающихся по направлению «Бокс» уменьшилось на 37 человек, а по направлению «Дзюдо» – на 20 человек. Увеличилось количество занимающихся по направлению «Самбо».

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Спортивная школа по видам единоборств» имеет свой сайт [27]. В полном объеме на сайте выставляются новости и анонсы мероприятий, заполнены разделы «Документы» и «Безопасность». Все остальные разделы сайта или не заполнены, или заполнены частично.

Страница в ВК муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Спортивная школа по видам единоборств» стабильно обновляется [28].

## **2.2 Оценка использования инновационных технологий в организации**

Основной целью деятельности МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» является подготовка спортивного резерва для спортивных сборных команд путем осуществления спортивной подготовки для детей и взрослых, в том числе с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.

МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» проводит мероприятия как по дзюдо, самбо, боксу и вольной борьбе, так и по адаптивному спорту. Так в марте и апреле 2025 года на отделении адаптивного спорта прошли следующие мероприятия: чемпионат и первенство г. Лесосибирска по настольному теннису, городские соревнования по пулевой стрельбе для семей участников СВО, зональные

соревнования по легкой атлетике для обучающихся с ОВЗ для северных территорий Красноярского края, Чемпионат и первенство Красноярского края по спорту лиц с поражением ОДА (дисциплина бочча), Фестиваль адаптивного спорта, городские соревнования по спортивному ориентированию для лиц с ОВЗ и инвалидов, межмуниципальный инклюзивный физкультурно-интеллектуальный фестиваль.

В школе проводятся Чемпионаты Красноярского края, Первенства Сибирского Федерального округа по вольной борьбе среди юношей и девушек, турниры и краевые тренировочные сборы. Воспитанники Школы участвуют в соревнованиях различного уровня. Процент участия воспитанников Школы в соревнованиях различного уровня представлен на рисунке 6.

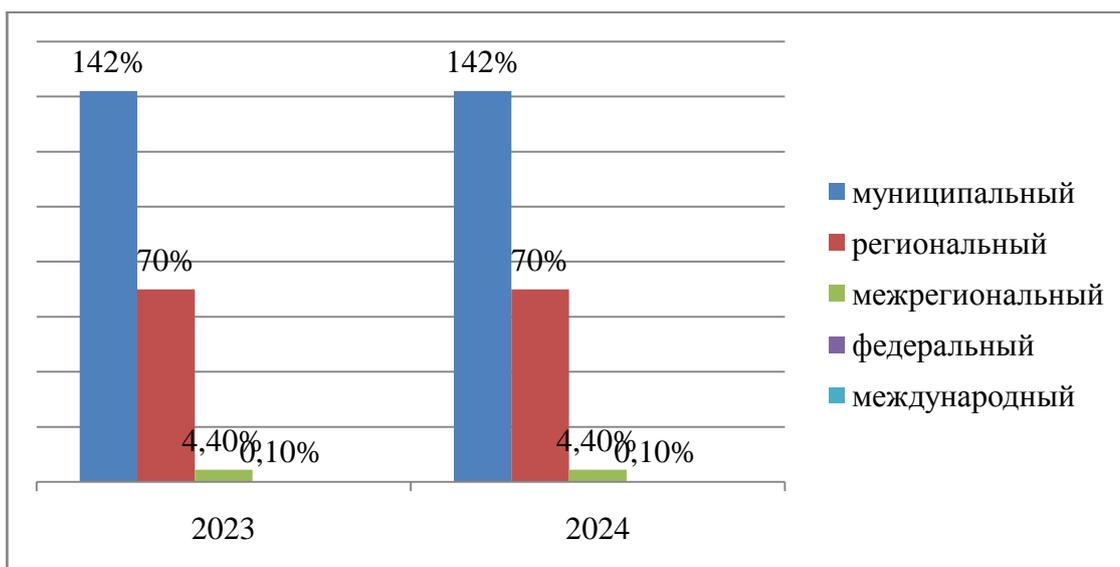


Рисунок 6 – Участие обучающихся по дополнительным образовательным программам спортивной подготовки в массовых мероприятиях (конкурсы, соревнования и т.п.)

Рисунок 6 демонстрирует, что обучающиеся активно участвуют в соревнованиях различного уровня. Наибольшее количество мероприятий посещается на муниципальном и региональном уровне.

Результативность посещения этих мероприятий отображена на рисунке

7.

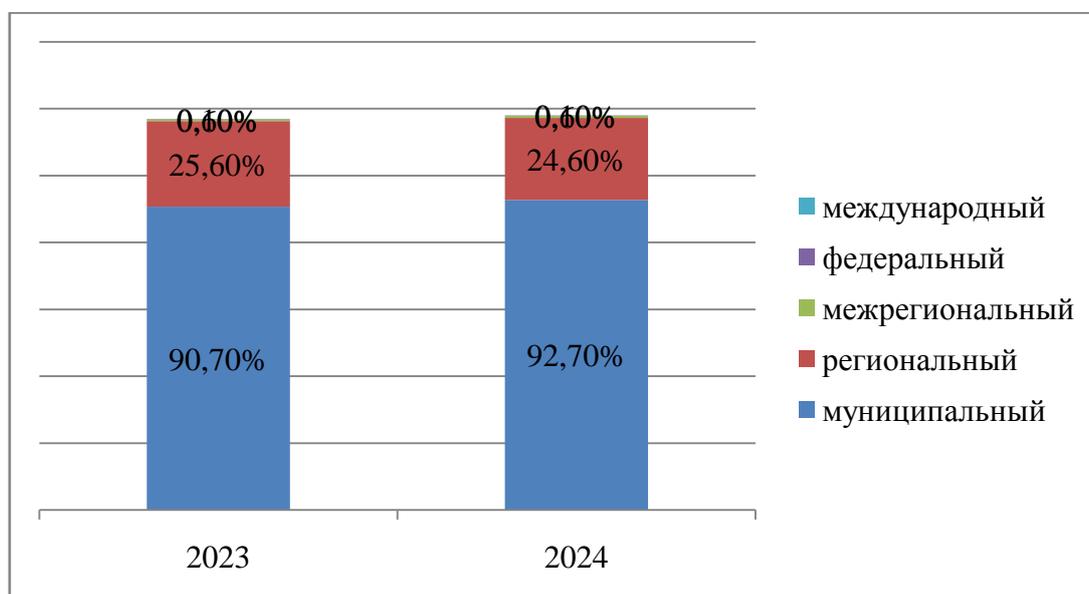


Рисунок 7 – Победители и призеры различного уровня массовых мероприятиях (конкурсы, соревнования и т.п.)

Рисунок 7 демонстрирует, что большое количество занимающихся по программам спортивной подготовки в МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» являются победителями и призерами различного уровня. В 2024 году победители составили: 92,7 % от 142% участников на муниципальном уровне, 24,6 % от 70% на региональном уровне.

Для оценки состояния и текущих проблем спортивной организации МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» был проведен опрос персонала различных уровней. Опросник приведен в приложении В. Было опрошено 65% (18 человек) персонала. Из них 12 опрошенных – это тренеры, 2 сотрудника – обслуживающий персонал и 4 сотрудника управляющей сферы.

Опрос сотрудников МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» выявил, что

80% опрошенных тренеров полностью удовлетворены условиями организации рабочего процесса и методическим сопровождением.

Сотрудники управленческого аппарата показали 100% удовлетворенности условиями организации рабочего процесса и качеством методического сопровождения.

75% (9 из 12 тренеров) удовлетворены качеством материально-технической базы спортивной организации полностью, 3 человека (25%) оценили качество материально-технической базы на отметку «3».

Системой морального и материального стимулирования не удовлетворены 33% тренеров (4 из 12).

40% опрошенных считают, что проводимые на местном уровне церемонии открытия и закрытия должны быть более инновационными.

Таким образом, выяснилось, что организация рабочего процесса и качество материально-технической базы удовлетворяет основное количество опрошенных. Но более 40% опрошенных хотели бы видеть деятельность школы более инновационной. 33% опрошенных считают недостаточно эффективной систему морального и материального стимулирования.

Было проведено интервью в формате блиц-опроса руководителя спортивной организации МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» Лаврова Александра Викторовича. В ходе интервью были заданы вопросы о проблемах и перспективах развития организации, используемых инновациях. Материал, полученный в ходе интервью, использовался для фактического сбора информации об управлении МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств».

Самыми острыми проблемами Александр Викторович обозначил недостаточное финансирование и частые изменения требований со стороны проверяющих органов. И если проблема недостаточного финансирования пока нерешаема, так как коммерческой деятельностью «Спортивная школа по видам единоборств» не занимается, то вторая проблема решается за счет

постоянного повышения квалификации в области знаний нормативно-правовой базы.

Самой важной задачей Александр Викторович считает организацию качественного тренировочного процесса, повышение квалификации тренеров, увеличение количества победителей и призеров в конкурсах разного уровня, увеличение количества разрядников.

Среди применяемых инноваций отметил цифровизацию таких функций, как организация массовой физкультурно-оздоровительной работы, подготовка квалифицированных спортсменов и спортивного резерва, проведение спортивных мероприятий, персонал-менеджмент в организации, систему охранного видеонаблюдения.

Мониторинг показателей эффективности деятельности проводится раз в год по запросу контролирующих органов. Александр Викторович использует результаты мониторинга для перспективного планирования, контроля и коррекции деятельности организации.

Для более глубокого анализа был проведен опрос воспитанников спортивной школы в соответствии с приложением Г. В опросе приняло участие 40 спортсменов. Качественный состав опрошенных показан на рисунке 8. Все опрошенные занимаются бесплатно.

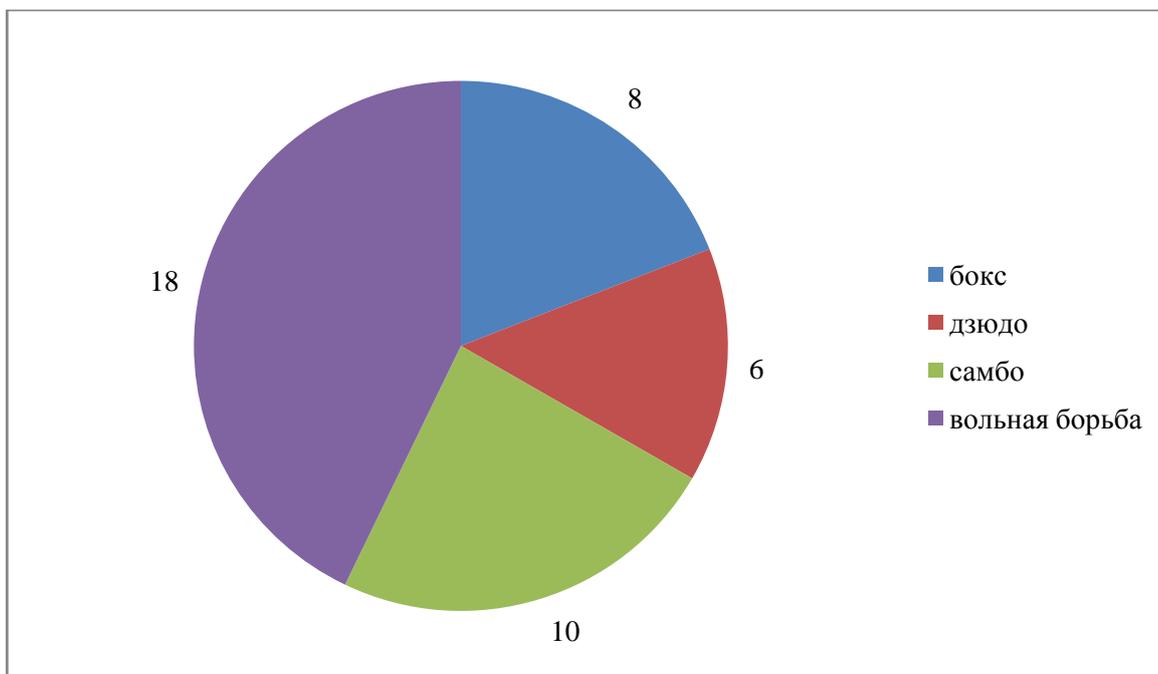


Рисунок 8 – Качественный состав занимающихся, принявших участие в опросе

30% (12 опрошенных) выбрали эту спортивную организацию, потому что пришли за компанию с друзьями; 13% (5 человек) - заниматься в этой школе подсказали знакомые, 5% (два человека) информацию о школе узнали из рекламы и 15% (6 человек) – из сети Интернет, 25% (10 человек) привели родители, 13% (5 спортсменов) выбрали эту школу, так как она расположена близко от их места проживания.

Мы выяснили, что 92% (37 занимающихся) ни разу не жаловались на низкое качество тренировок или по другому поводу, 8% (3 человека) ответили, что жалобы были.

85% (34 человека) опрошенных работу тренерского состава «Спортивной школы по видам единоборств» оценили положительно, и 15% (6 человек) затруднились ответить.



Рисунок 9 – Структурная схема показателей результативности и качества деятельности «Спортивной школы по видам единоборств»

Данные опроса и интервью были использованы нами для построения структурной схемы показателей результативности и качества деятельности «Спортивной школы по видам единоборств» г. Лесосибирска «Дерево качества». Мы получили следующие показатели, выраженные в рисунке 9.

Мы применили структурную схему показателей результативности и качества деятельности, предложенную О.Н. Степановой, и адаптировали её под спортивную школу [41].

Далее мы сравнивали по структурным элементам схемы теоретические данные, полученные из интернет-источников, с фактическими данными, полученными методом интервьюирования.

Полученные в результате сравнения данные представлены в таблице 7 в виде сводной таблицы показателей результативности работы «Спортивной школы по видам единоборств» г. Лесосибирска.

Таблица 7 - Показатели и критерии эффективности деятельности МБУ ДО «Спортивной школы по видам единоборств»

№ пп	Показатели деятельности учреждения	Вывод
1	Положительная динамика роста воспитанников школы	В 2024 году количество воспитанников уменьшилось на 38 человек по сравнению с 2023 годом.
2	Участие учреждения в районных, городских, всероссийских конкурсах	Обучающиеся активно участвуют в соревнованиях различного уровня. Наибольшее количество мероприятий посещается на муниципальном и региональном уровне
3	Результативность участия учреждения в районных, городских, всероссийских конкурсах	В 2024 году победители составили: 92,7 % от 142% участников на муниципальном уровне, 24,6 % от 70% на региональном уровне.
4	Создание условий для занятий физической культурой и спортом, материально-техническое обеспечение, обеспечение экипировкой и инвентарем	75% (9 из 12 тренеров) удовлетворены качеством материально-технической базы спортивной организации полностью
5	Укомплектованность учреждения работниками	Учреждение полностью укомплектовано работниками
6	Обеспечение безопасности занятий	Есть видеоохранная система и пожарная сигнализация
	Соблюдение положения Кодекса этики и служебного поведения работников учреждения	Подтвержденные жалобы отсутствуют
7	Образовательный уровень специалистов	81% тренерского состава школы имеет высшее профессиональное образование

Продолжение таблицы 7

№ пп	Показатели деятельности учреждения	Вывод
8	Формирование плана физкультурных и спортивных мероприятий учреждения	Формируется годовой и ежемесячный план мероприятий
9	Организация учреждением работы спортивных секций по видам спорта и оздоровительных групп	Функционируют отделения: «Адаптивный спорт», «Вольная борьба», «Бокс», «Самбо», «Дзюдо».
10	Проведение на базе учреждения массовых физкультурно-спортивных	Проводятся в системе

	мероприятий для детей и взрослого населения и с лицами с ограниченными возможностями здоровья	
11	Организация учреждением физкультурных мероприятий и массовых спортивных мероприятий, посвященных праздничным датам	Проводятся в системе
12	Наличие информационных сайтов в сети Интернет и групп в соцсетях	Ведется сайт, есть группа ВКонтакте

Отдельным параметром мы проанализировали наличие и использование инновационных технологий в спортивной школе, опираясь на результаты опроса и изучение документации. Результаты представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Наличие и использование инновационных технологий в МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств»

<b>Используемые инновационные технологии</b>	<b>Потребность в использовании инновационных технологий</b>
<b>Тренерская деятельность</b>	
Цифровые технологии: - сообщение знаний, контроль за ходом их усвоения, демонстрация иллюстративного материала, как в статике, так и в динамике; - хранение документов планирования, контролирующих программ, комплексов общеразвивающих упражнений; - ведение документации и обработка результатов спортивных соревнований.	Цифровые технологии: - контролирование, учет и анализ динамики физического развития занимающихся; - создание «цифрового портфолио» занимающихся; использование датчиков физической активности.
Педагогические технологии: - индивидуальный подход; - личностно-ориентированный подход.	Педагогические технологии: - рейтинговая система оценивания
<b>Управление персоналом</b>	
- цифровой документооборот	- цифровое портфолио -система морального и материального стимулирования

Продолжение таблицы 8

<b>Используемые инновационные технологии</b>	<b>Потребность в использовании инновационных технологий</b>
<b>Управление организацией</b>	
- цифровой документооборот - мониторинговая деятельность	- стратегическое планирование -инновационные технологии организации спортивных соревнований

Проанализировав показатели спортивной школы, интервью директора, опрос персонала и занимающихся «Спортивной школы по видам единоборств» г. Лесосибирска, мы выявили, что, как и любая организация, школа сталкивается с проблемами, некоторые из которых возможно решить внедрением инноваций: несовершенная система морального и материального стимулирования, снижение количества занимающихся в секциях «Бокс» и «Дзюдо», недостаточная инновационность проводимых на местном уровне церемоний открытия и закрытия спортивных мероприятий.

С целью выявления сильных сторон, на которые могут опереться внедряемые инновации, проведем SWOT-анализ организации в таблице 9.

Таблица 9 – Матрица SWOT-анализа МБУ ДО «Спортивной школы по видам единоборств» г. Лесосибирска

<b>(S) Сильные стороны</b>	<b>(W) Слабые стороны</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доступность (услуги бесплатны)</li> <li>2. Высококвалифицированный тренерский состав</li> <li>3. Сильная материально-техническая база</li> <li>4. Собственные турниры</li> <li>5. Победы в соревнованиях</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уменьшение количества воспитанников</li> <li>2. Низкий уровень продуманности материального и морального стимулирования</li> <li>3. Недостаточно зрелищная организация сопровождения мероприятий</li> </ol>
<b>(O) Возможности</b>	<b>(T) Угрозы</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение спектра предоставляемых услуг</li> <li>2. Внедрение инновационных технологий в процесс организации и сопровождения мероприятий</li> <li>3. Проведение рекламных мероприятий</li> <li>4. Разработка системы морального и материального стимулирования</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост нормативных и законодательных требований к организации спортивного процесса</li> <li>2. Возможная оптимизация расходов на спортивную подготовку при усугублении дефицита бюджета Красноярского края</li> </ol>

Делая вывод по материалам таблицы, рассмотрим возможности, которые предоставляет внешняя и внутренняя среда для развития сильных сторон и компенсации слабых сторон, и представим их в виде таблицы 10.

Таблица 10–Корелляционная таблица. Продолжение SWOT-анализа

<b>Сила – Возможности</b>	<b>Слабость - Возможности</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение мастер-классов, показательных выступлений</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение рекламных и мотивационных компаний</li> </ol>

2. Предоставление качественных услуг	2. Привлечение инновационных методик к организации и проведению мероприятий 3. Поиск и реализация внутренних резервов
Сила - угрозы	Слабость - угрозы
1. Возможность предоставления коммерческих услуг взрослому населению	1. Повышение квалификации руководящего состава в области НПБ.
<b>Сила - угрозы</b>	<b>Слабость - угрозы</b>
2. Применение онлайн-трансляций соревнований	2. Пересмотреть политику мотивации и стимулирования

Подводя итог вышесказанному: в МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» имеются проблемы, но есть и необходимая база для решения этих проблем, что и продемонстрировал SWOT-анализ.

В ходе дальнейшей работы мы предложим свое видение на решения этих проблем, составим рекомендации для улучшения показателей результативности работы спортивной школы.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА УЛУЧШЕНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МБУ ДО «СПОРТИВНАЯ ШКОЛА ПО ВИДАМ ЕДИНОБОРСТВ» Г. ЛЕСОСИБИРСКА

#### **3.1 Пути и направления улучшения применения инновационных технологий в спортивной организации**

По итогам проведения исследования спортивной организации МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» г. Лесосибирска мы предлагаем направления применения инновационных технологий, способствующие повышению эффективности работы школы.

Из статистического анализа мы выяснили, что количество обучающихся в 2024 году уменьшилось на 38 человек по сравнению с 2023 годом. По направлению «Бокс» количество занимающихся по направлению «Бокс» уменьшилось на 37 человек, а по направлению «Дзюдо» – на 20 человек. Предлагаем провести информационно-рекламную кампанию этих направлений в сети Интернет, используя как таргетированную рекламу, так и ретаргетинг, а также организовать мастер-классы и показательные выступления для школьников и их родителей.

Также предлагаем рассмотреть возможность ведения онлайн-трансляций соревнований с возможностью ведения игровой статистики, мастер-классов, показательных выступлений. Предполагаем, что данная инновация повысит интерес к занятиям, проводимым в школе.

20% тренерского состава не удовлетворены условиями организации рабочего процесса и методическим сопровождением. Необходимо провести качественный анализ методического сопровождения и скорректировать систему методического сопровождения с использованием инновационных технологий.

В школе проводятся Чемпионаты Красноярского края, Первенства Сибирского Федерального округа по вольной борьбе среди юношей и девушек, турниры и краевые тренировочные сборы, но 40% опрошенных хотели бы видеть церемонии открытия, закрытия и награждения более зрелищными. Мы предлагаем взаимодействовать со школами, с целью привлечения созданных на их базе команд черлидинга к сопровождению проведения мероприятия, а также использовать «бенчмаркинг», как способ переноса положительного опыта в области реализации инновационных технологий менеджмента спортивно-зрелищных мероприятий.

Из интервью с директором Александром Викторовичем Лавровым выяснилось, что МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» является развитым учебным учреждением с высоким уровнем преподавания. Поэтому школе необходимо проводить лекции, мастер-классы, открытые занятия для общественности, повышая тем самым интерес к спортивно-оздоровительной деятельности.

Поскольку в интервью директор обозначил проблему недостаточного финансирования, предлагаем организовать внебюджетные курсы самообороны.

Мониторинг показателей эффективности в МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» проводится раз в год. Мы предлагаем проводить данный мониторинг раз в три месяца. Это позволит оперативно отслеживать проблемы и достижения, корректировать планы, целево и своевременно проводить моральное и материальное стимулирование, а также накладывать санкции.

Предлагаем осуществлять регулярный контроль результатов деятельности всех работников с целью предотвращения ошибок или их исправления на стадии возникновения. Результаты контроля использовать для материального и морального стимулирования работников школы. В целях объективного подхода к этой проблеме нами были разработаны критерии оценки ключевых показателей эффективности работы тренерского состава.

### **3.2 Разработка и оценка ключевых показателей эффективности работы тренерского состава**

Поскольку 33% тренерского состава спортивной школы не удовлетворены имеющейся системой морального и материального стимулирования, предлагаем возможные пути инновационного подхода в этом направлении. Наше предложение заключается в повышении

заработной платы за счет стимулирующих выплат по результатам эффективной работы.

В отличие от фиксированной заработной платы, основанной на окладе, денежная мотивация сотрудников через систему КРІ направлена на реализацию как оперативных, так и стратегических задач организации, стимулируя при этом личную заинтересованность работника в выполнении поставленных задач. Оклад же представляет собой стабильную ежемесячную выплату.

С целью оптимизации деятельности тренерского штаба, в рамках нашего исследования предлагается система оценки эффективности, базирующаяся на баллах, детализированная в таблице 11.

Таблица 11 – Ключевые показатели эффективности преподавательской деятельности

<b>КРІ за заслуги</b>	<b>Баллы</b>	<b>КРІ за текущие результаты</b>	<b>Баллы</b>
Заслуженный тренер России	25	Мастер спорта	50
Мастер спорта	15		
Категории: высшая первая	25 20	Кандидат в мастера спорта	40
Стаж работы: до 10 лет	За каждый год работы добавляется один балл	Разряды: 1 юношеский 2 юношеский 3 юношеский	15 10 5
11 – 15 лет	13	1 взрослый 2 взрослый 3 взрослый	20 15 10
16 – 20 лет	15	Победители: муниципальный региональный федеральный	20 25 30

Продолжение таблицы 11

<b>КРІ за заслуги</b>	<b>Баллы</b>	<b>КРІ за текущие результаты</b>	<b>Баллы</b>
20 – 25 лет	20	Призеры: муниципальный региональный федеральный	15 20 25
25 – 30 лет	25		

Предлагаемая нами KPI-система предусматривает суммирование баллов, начисляемых за индивидуальные успехи тренера и за результаты, достигнутые его подопечными. При этом наибольший вес в балльной оценке отводится текущей работе тренера со спортсменами и их успехам.

В зависимости от имеющегося фонда стимулирующих выплат далее происходит начисление стимулирующих выплат пропорционально баллам.

Увеличение заработной платы соответственно KPI подразумевает улучшение материального благосостояния, повышение уровня моральной удовлетворённости и предоставление возможностей для профессионального роста. Когда тренеры чувствуют себя ценными, они более ответственно подходят к своим обязанностям и проявляют повышенный интерес к результатам своей работы. Это, в свою очередь, благоприятно сказывается на развитии и успехе организации.

Если условия труда отвечают требованиям тренера, работа увлекательна, а вознаграждение соответствует вкладу, если есть перспективы для повышения квалификации, то потребность в поиске другого места работы отпадает. В результате, преданные своему делу тренеры будут работать с большей самоотдачей, что обеспечит стабильное развитие организации и улучшение спортивных показателей.

Внедрение подобных методов стимулирования способствует повышению общей эффективности системы управления учреждением.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Перед нами стояла задача проанализировать становление и основные понятия инновационного менеджмента в спорте и спортивной индустрии и изучить инновационные процессы этой отрасли.

В сфере физической активности и спортивных занятий новшества играют первостепенную роль и считаются существенной составляющей экономики страны. В центре внимания здесь находятся спортивные учреждения и виды их деятельности. С целью удовлетворения потребностей общества в спортивно-оздоровительных и развлекательных услугах, как спортивные организации, так и их функционирование непрерывно претерпевают инновационные преобразования.

Управление инновациями в области физической культуры и спорта представляет собой деятельность, которая, по словам Н.В. Волковой в ее статье «Инновации в спорте», ориентирована на предвидение, разработку планов, организацию, контроль, координирование и необходимое корректирование процесса разработки и внедрения результатов инновационных процессов в указанной области. Это делается для достижения прогрессивного социально-экономического эффекта и улучшения качества жизни населения [8].

Инновационные процессы в спортивной индустрии специфичны, поскольку специфична сама рассматриваемая сфера услуг. С одной стороны, услуги спортивной индустрии дают человеку возможность развиваться духовно и физически, с другой стороны, спортивная индустрия – индустрия соревнований и развлечений, то есть материальные и потребительские категории [41].

Социально-экономические преобразования в России вызвали потребность в новом типе управления спортивными организациями. «Изменяющаяся социально-экономическая среда предъявляет новые требования к конкурентоспособности спортивных учреждений. Все это

обуславливает развитие инновационного менеджмента как научного направления в современных условиях функционирования спортивных организаций» [19].

Для сферы физической культуры немаловажно, что инновационная деятельность, наряду с глобальным, может носить локальный характер. Это позволяет точно применять ее в целях развития спортивной организации, реализуя комплексные меры.

Анализ менеджмента в дипломной работе был проведен на примере МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» города Лесосибирск. Школа была основана в 1991 году. Главным учредителем МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» является Отдел спорта и молодежной политики администрации г. Лесосибирска.

МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» проводит мероприятия как по дзюдо, самбо, боксу и вольной борьбе, так и по адаптивному спорту. Так в марте и апреле 2025 года на отделении адаптивного спорта прошли следующие мероприятия: чемпионат и первенство г. Лесосибирска по настольному теннису, городские соревнования по пулевой стрельбе для семей участников СВО, зональные соревнования по легкой атлетике для обучающихся с ОВЗ для северных территорий Красноярского края, Чемпионат и первенство Красноярского края по спорту лиц с поражением ОДА (дисциплина бочча), Фестиваль адаптивного спорта, городские соревнования по спортивному ориентированию для лиц с ОВЗ и инвалидов, межмуниципальный инклюзивный физкультурно-интеллектуальный фестиваль.

В школе проводятся Чемпионаты Красноярского края, Первенства Сибирского Федерального округа по вольной борьбе среди юношей и девушек, турниры и краевые тренировочные сборы. Воспитанники Школы участвуют в соревнованиях различного уровня.

В качестве основных инновационных технологий в МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» применяется система охранного

видеонаблюдения, цифровизация таких функций, как организация массовой физкультурно-оздоровительной работы, подготовка квалифицированных спортсменов и спортивного резерва, проведение спортивных мероприятий, персонал-менеджмент в организации.

На основе результатов анализа показателей эффективности менеджмента в МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» мы делаем вывод, что в организации существуют следующие проблемы: несовершенная система морального и материального стимулирования, снижение количества занимающихся в секциях «Бокс» и «Дзюдо», недостаточная инновационность проводимых на местном уровне церемоний открытия и закрытия.

Так же перед нами стояла задача определить пути совершенствования и развития спортивной организации МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств».

Для оптимизации системы управления в "Спортивной школе единоборств" целесообразно принять ряд мер, ориентированных на привлечение большего количества новых учеников, повышение мотивации тренерского состава и применение передовых подходов к организации тренировочного процесса.

В качестве предложений по усовершенствованию руководства «Спортивной школы единоборств» рекомендуется использовать нижеперечисленные современные технологии:

провести информационно-рекламную кампанию этих направлений в сети Интернет, используя как таргетированную рекламу, так и ретаргетинг, а также организовать мастер-классы и показательные выступления для школьников и их родителей;

скорректировать систему методического сопровождения с использованием инновационных технологий;

привлекать команды черлидинга к сопровождению проведения мероприятия, а также использовать «бенчмаркинг», как способ переноса

положительного опыта в области реализации инновационных технологий менеджмента спортивно-зрелищных мероприятий;

проводить лекции, мастер-классы, открытые занятия для общественности, повышая тем самым интерес к спортивно-оздоровительной деятельности.

организовать внебюджетные курсы самообороны;

проводить мониторинг показателей эффективности раз в три месяца;

осуществлять регулярный контроль результатов деятельности всех работников, а результаты контроля использовать для материального и морального стимулирования работников школы.

Реализация предложенных мероприятий позволит улучшить качество менеджмента, что в итоге повысит результативность деятельности спортивной организации.

Более детально был рассмотрен инновационный подход к системе материального стимулирования. Нами была предложена система оценки эффективности деятельности тренера для расчета KPI. Внедрение подобных методов стимулирования способствует повышению общей эффективности системы управления учреждением.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий. Учебник / С.В. Алексеев. – М.: Юнити - Дана, 2022. – 688 с.
2. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент. Учебник и практикум для вузов / А.А. Алексеев. — 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 259 с.
3. Алешин, В. В. Организационно-экономические аспекты деятельности спортивного комплекса / В.В. Алёшин, Е.В. Кузьмичева. – М.: Физическая культура, 2014. – 128 с.
4. Ангелова, О.Ю., Новикова, В.С., Соколовская, С. В. Основы инновационной деятельности в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие / О. Ю. Ангелова, В.С. Новикова, С.В. Соколовская. – Санкт-Петербург.: Лань, 2023. – 100 с.
5. Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент: Учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. — М.: Дашков и К, 2022. — 218 с.
6. Бондаренко, М. П. и др. К вопросу о финансировании физической культуры и спорта //Ученые записки университета им. ПФ Лесгафта. – 2016. – №. 3 (133). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-finansirovanii-fizicheskoy-kultury-i-sporta> (дата обращения 03.03. 2025)
7. Васюкова, В. А. и др. Инновационная деятельность в сфере физической культуры и спорта как неотъемлемая часть элемента национальной экономики //Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 5. – №. 3 (16). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-deyatelnost-v-sfere-fizicheskoy-kultury-i-sporta-kak-neotemlemaya-chast-elementa-natsionalnoy-ekonomiki> (дата обращения 10.03.2025)
8. Волкова, Н.В. Инновации в спорте // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. 2018. № 6-2 (89). С. 50-52.

9. Глухова, Л.А. Применение информационных технологий в спорте // В сборнике: Студент – исследователь. Материалы Всероссийского конкурса студенческих научно-исследовательских работ. 2019. С. 158-159.

10. Гергунова, П. А. Применение инновационных технологий в процессе физической подготовки / П. А. Гергунова// Молодой ученый. — 2020. — № 51 (341). — С. 468-469. — URL: <https://moluch.ru/archive/341/76869/> (дата обращения: 29.04.2025).

11. Дармилова, Ж.Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для бакалавров / Ж.Д. Дармилова. — М.: Дашков и К, 2022. — 168 с. (с.87)

12. Димитров, И.Л., Инновационный этап развития спортивного менеджмента / И.Л. Димитров // Проблемы и инновации спортивного менеджмента, рекреации и спортивно-оздоровительного туризма.–2018.–С.121-124. - URL:<https://elibrary.ru/item.asp?id=26158218>

13. Доклад на заседании итоговой коллегии Министерства спорта Российской Федерации «Об итогах деятельности в 2021 году и задачах на 2022 год» // Министерство спорта Российской Федерации: официальный сайт. – URL: <https://minsport.gov.ru/function/wp-content/uploads/2022/pdf> // (дата обращения 30.02.2025).

14. Емелин, А.А. Проблемы развития спортивного менеджмента в РФ / А. А. Емелин, Н. С. Семенов // В книге: Экономика и инновации. 2021. – С. 110-113.

15. Зубарев, Ю.А., Беликова, Е.В., Бондаренко М.П. Менеджмент, маркетинг и основы экономики физической культуры и спорта: учебное пособие / Ю. А. Зубарев, Е. В. Беликова, М. П. Бондаренко. – 5-е изд., доп. и перераб. - Волгоград: ФГБОУ ВО «ВГАФК», 2021. - 432 с.

16. Изаак, С.И. Региональное исследование развития спортивной сферы / С. М. Изаак// Проблемы и перспективы физического воспитания, спортивной тренировки и адаптивной физической культуры: материалы Всероссийской с международным участием научно-практической

конференции. - Казань: Поволжская ГАФКСиТ, 2019. - С. 484-489.

17. Изаак, С.И. Каргин Н.Н., Миронов В.Д. Спортивный маркетинг как философия бизнеса. Современные аспекты подготовки и профессиональной деятельности спортивного менеджера: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием / С. И. Изаак, Н.Н. Каргин, В.Д. Миронов. – Малаховка: МГАФК, 2018. - С. 24-29.

18. Ищенко, М.М. Инновации. Предпринимательство. Спорт / М. М. Ищенко, С. И. Изаак // Экономические системы. – 2017. Т. 10. № 3 (38). С. 59-63.

19. Карпельсон, А. А. Отрасль спорта и физической культуры в России: организационно-финансовые аспекты /А. А. Карпельсон //Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 5. – №. 2 (15). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otrasl-sporta-i-fizicheskoy-kultury-v-rossii-organizatsionno-finansovye-aspekty> (дата обращения 27.02.2025)

20. Конова, Т. Менеджмент спортивных и физкультурно-оздоровительных организаций. Повышение эффективности организаций физкультуры и спорта. – М.: Омега-Л, 2021 – 280 с.

21. Кулагин, А.С. Немного о термине "инновация" / Кулагин А.С. // Инновации. – 2024. – №7. – С.56-59.

22. Леднев, В. Индустрия спорта: обучение предпринимательству и менеджменту.– Litres, 2022.

23. МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств. – URL: <http://sportrezerv24.ru/inst/86/2024/sportsmens> (Дата обращения: 10.04.2025)

24. МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств». – URL: [https://vk.com/mbu\\_sh\\_po\\_ve\\_lsk?ysclid=mb543kr6bi482889171](https://vk.com/mbu_sh_po_ve_lsk?ysclid=mb543kr6bi482889171) (Дата обращения: 25.04.2025)

25. Михайлов, В.Ю. Инновационные технологии в физической культуре/В. Ю. Михайлов. – URL: <https://solncesvet.ru/opublikovannyye-materialyi/innovacionnye-tehnologii-v-fizicheskoy-k.65567746> (Дата обращения:

15.03.2025)

26. Паршикова, Н. В. Разработка стратегического прогноза развития физической культуры и массового спорта на период до 2030 года / Н. В. Паршикова, С. И. Изаак //Человеческий капитал. – 2020 – №. 4. – С. 10-12. - URL:<https://elibrary.ru/item.asp?id=25908633> (дата обращения 02.03.2025)

27. Попова А. О., Иванова Л. А., Алексин А. Ю. Экономическая составляющая индустрии услуг физической культуры и спорта в России и за рубежом //OlymPlus. Гуманитарная версия. – 2020. – №. 1. – С. 80-84. <https://elibrary.ru/item.asp?id=29237425>

28. Починкин, А. В. Инновационные направления спортивного менеджмента/ Починкин А. В., Димитров И. Л., Вишейко С. В.// Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2015. - № 10 (128). - С. 151-156.

29. Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта. Учебное пособие /А. В. Починкин. – М.: Спорт, 2021. – 384 с.

30. Пригожин, А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики)/ А.И. Пригожин - М.: Политиздат, 1989, С.270-275

31. Сафронова, А. В. Спортивный менеджмент как фактор развития индустрии спорта / А. В. Сафронова, С. А. Наумов, В. А. Кваша //Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – №. 7-8. – С. 110-113. - URL: [http://issledo.ru/wp-content/uploads/2015/11/Sb\\_k-7-8.pdf#page=111](http://issledo.ru/wp-content/uploads/2015/11/Sb_k-7-8.pdf#page=111) (дата обращения 10.03.2025)

32. Скальская, Д. С., Скальская М. С., Витальева Е. М. Специфика развития индустрии спорта в России //Известия Волгоградского государственного технического университета.–2016.–№.7(186).URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-razvitiya-industrii-sporta-v-rossii.pdf>.

33. Система подготовки спортивного резерва Красноярского края. – URL: <http://sportrezerv24.ru/site/about> (дата обращения: 25.04.2025).

34. Степанова, О. Н. Маркетинг в физкультурно-спортивной деятельности / О.Н. Степанова. – М.: Прометей, 2022. – 223 с.

35. Топ-15 технологий в спортивной индустрии — Новости — Институт статистических исследований и экономики знаний — Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».  
- URL: <https://issek.hse.ru/news/484743102.html> (Дата обращения: 10.04.2025)
36. Трушина, Е.А. Развитие спортивной индустрии в России/ Е. А. Трушина, А. А. Сергеев//Интерактивная наука.–2016.–№.10. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-sportivnoy-industrii-v-rossii> (дата обращения 15. 02.2025)
37. Тяпкин, А.С., Рожнов А.А., Жилина Л.В. Инновационные технологии в физической культуре и спорте/А. С. Тяпкин, А.А. Рожнов, Л.В. Жилина// Дневник науки. – 2023. – №12. – URL.: [https://dnevniknauki.ru/images/publications/2023/12/pedagogics/Тяпкин\\_Rozhnov\\_Zhilina\\_Tkach.pdf](https://dnevniknauki.ru/images/publications/2023/12/pedagogics/Тяпкин_Rozhnov_Zhilina_Tkach.pdf) (дата обращения:03.03.2025)
38. Фролова, О. Ю. Индустрия спорта: коммерческая деятельность и политика министерства спорта РФ / О.Ю. Фролова, Т.А. Хорошева//ВестникНГИЭИ. –2018.–№.9 (52). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/industriya-sporta-kommercheskaya-deyatelnost-i-politika-ministerstva-sporta-rf> (дата обращения 27.02.2025).
39. Черепанов, Е.В. Актуальные инновации в спорте / Е. В. Черепанов // Международный студенческий научный вестник. – 2015. - № 3-1. - С. 113-115.
40. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. - М.: Прогресс, 1982. - 159 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### **Опросник для персонала и административного состава МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств»**

1. Какую должность Вы занимаете в МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств»?
2. Ваше образование?
4. Насколько Вы удовлетворены условиями труда в своей организации?
5. Насколько Вы удовлетворены качеством материально-технической базы Вашей школы?
6. Какие инновации в области спортивного менеджмента/области Вашей деятельности Вы применяете?
7. Насколько Вы удовлетворены инновационной деятельностью в спортивной организации МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств»?

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### **Опросник для занимающихся в МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств» г. Лесосибирска**

1. Каким видом спорта Вы занимаетесь в спортивной организации МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств»?
2. Как Вы выбрали спортивную организацию, в которой занимаетесь?
3. Приходилось ли вам жаловаться на низкое качество занятий или по другому поводу?
4. Как вы оцениваете работу персонала спортивной организации МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств»?
5. В какой степени Вы удовлетворены проведением занятий в МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств»?

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### **Интервьюирование/Блиц-опрос**

1. Расскажите о проблемах, с которыми вы столкнулись на вашей нынешней работе и как вы ее решили?

2. Какие инновации в области спортивного менеджмента применяются в Вашей организации?

3. Решение каких задач Вы считаете самыми важными в перспективе?

4. С какой периодичностью производится мониторинг показателей эффективности деятельности МБУ ДО «Спортивная школа по видам единоборств»?