



МИНИСТЕРСТВО СПОРТА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ПГУ  
ФКС  
СИТ  
Поволжский государственный  
университет физической культуры,  
спорта и туризма

Р. К. Хайруллин

## МЕНЕДЖМЕНТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Учебное пособие



КАЗАНЬ-2023

МИНИСТЕРСТВО СПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И ТУРИЗМА»

---

Р. К. Хайруллин

# МЕНЕДЖМЕНТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

*Учебное пособие  
для студентов направления подготовки  
49.03.01 «Физическая культура»*

КАЗАНЬ  
2023

УДК 796.323 (075.8)  
ББК 65.291.21я73  
Х15

*Рекомендовано учебно-научным методическим советом  
ФГБОУ ВО «Поволжский ГУФКСиТ» (протокол № 7 от 23.03.2023)*

Рецензенты:

**А. М. Туфетулов**, д-р экон. наук, профессор ФГАОУ ВО «КФУ»;  
**О. В. Демьянова**, д-р экон. наук, доцент ФГАОУ ВО «КФУ»;  
**Э. Н. Евстафьев**, канд. экон. наук, доцент ФГБОУ ВО «ПГУФКСиТ»;  
**В. Р. Султанова**, канд. пед. наук, доцент ФГБОУ ВО «ПГУФКСиТ»

**Хайруллин, Р. К.**

Х15 Менеджмент физической культуры и спорта : учебное пособие / Р. К. Хайруллин. – Казань : Поволжский ГУФКСиТ, 2023. – 85 с.

ISBN 978-5-6049999-6-7

В учебном пособии представлено содержание лекций, практические задания для семинарских занятий, тесты, вопросы для самостоятельной подготовки студентов, список литературы.

Учебное пособие рекомендовано для студентов направления подготовки 49.03.01 «Физическая культура» и работников физкультурно-спортивных организаций.

УДК 796.323 (075.8)  
ББК 65.291.21я73

ISBN 978-5-6049999-6-7

© Хайруллин Р. К., 2023  
© ФГБОУ ВО «Поволжский ГУФКСиТ», 2023

---

## ВВЕДЕНИЕ

В учебном пособии представлен материал, который содержит как теоретические положения об организации управления спортивно-массовыми мероприятиями и сооружениями, так и практические ситуации, требующие решения.

Целью учебного пособия является формирование у студентов основ знаний об организации менеджмента физической культуры и спорта. В результате студент будет:

*Знать:*

– нормативные документы в области физической культуры и спорта.

*Уметь:*

– формулировать перечень взаимосвязанных задач, обеспечивающих достижение поставленной цели;

– разрабатывать различные виды планов по реализации программ в области физической культуры и спорта;

– осуществлять планирование физкультурно-оздоровительных и спортивно-массовых мероприятий с учетом его целей и задач физкультурно-спортивной организации;

– проводить оценку ресурсного обеспечения спортивного, физкультурно-оздоровительного или спортивно-массового мероприятия.

*Владеть:*

– навыками планирования научного исследования по определению эффективности деятельности в области физической культуры и спорта.

Автор надеется, что работа будет полезна заинтересованным читателям.

---

# Глава 1

## ТЕХНОЛОГИИ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Основные концепции, имеющие отношение к теории организаций. Общие типы технологий в организациях*

### 1.1. Базовые концепции организации

Существует различное толкование категории «организация». С одной стороны, организация – это «деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве» [31]. С другой – «объект, обладающий внутренней структурой» [6].

Характеристика понятия «организация», данная в работах российских и зарубежных ученых, приведена в табл. 1.1.

Таблица 1.1 – Характеристика понятия «организация», данная в работах российских и зарубежных ученых

ФИО авторов	Определение понятия «организация»
<i>J. March, H. Simon [6]</i>	Сообщество взаимодействующих индивидов, являющееся самым распространенным в обществе и содержащее центральную координирующую систему
<i>P. Blau, W. L. Scott [2]</i>	Характеристика сложившейся организации: для достижения специфических целей она должна обладать формальной структурой
<i>A. Etzioni [4]</i>	Искусственное объединение институционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения более или менее ясно обозначенной функции
<i>Ch. Barnard [1]</i>	Определенная организационная деятельность, включающая в себя распределение функций, установление устойчивых связей, координацию

ФИО авторов	Определение понятия «организация»
<i>J. March, H. Simon [6]</i>	Сообщество взаимодействующих индивидов, являющееся самым распространенным в обществе и содержащее центральную координирующую систему
<i>В. Пудич [39]</i>	Явление упорядочения компонент относительно друг друга в пространстве и времени в состоянии, обеспечивающее их взаимодействие и функциональную устойчивость
<i>Ю. В. Кузнецов [25]</i>	Структура, возникающая в результате преднамеренной договоренности об объединении людей во имя достижения определенной цели
<i>Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко [54]</i>	<p>Понятие «организация» применяется с целью отражения внутреннего устройства учреждения, представления о его составляющих, их взаимосвязях и зависимостях.</p> <p>Представляется самым распространенным видом целенаправленной деятельности человека, необходимо обеспечивающим в той или иной степени эффективное решение любой стоящей перед ним задачи.</p> <p>Установление количественных, качественных, временных, пространственных и других связей между отдельными составляющими и представляет собой сущность организации как процесса</p>

Идеи и концепции, образующие классическую теорию организации, разрабатывались многими учеными и практиками. Основной вклад внесли: Ф. У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Г. Гантт, Х. Минцберг, Х. Эмерсон, Г. Таун, М. Кук, А. Файоль, Д. Лизли, А. Гейли, Л. Урвик, М. Вебер и др. [41. С. 14].

Выделяют пять базовых концепций организации: классическую механистическую; классическую бюрократическую; неоклассическую; социотехническую; ситуационную [14]. Краткая характеристика каждой из них представлена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Базовые концепции организации

*Источник: разработано автором.*

К современным теориям организации, отражающим процессы глобализации, возрастающей наукоемкости производства и применения цифровых технологий, относят: реинжиниринг, концепцию внутренних рынков корпораций (или организационных рынков), концепцию «демократической корпорации», теорию альянсов (ассоциативных форм организации и управления), целевую и проблемную модели [33].

Классическими подходами к управлению организацией являются процессный, ситуационный и системный подходы.

*Процессный подход* рассматривает управление как процесс, состоящий из серии взаимосвязанных непрерывных действий, каждое из которых также является процессом [38. С. 22]. *Системный подход* рассматривает все организации как открытые

системы со сложными взаимоотношениями между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми [33]. *Ситуационный подход* базируется на наборе конкретных обстоятельств, влияющих на развитие организации в определенный момент времени.

### ***Контрольные вопросы***

1. Что понимается под термином «организация»?
2. Опишите эволюцию взглядов на организацию.
3. Что представляет собой организация как процесс?
4. Что представляет собой организация как система?
5. В чем заключается ситуационный подход в теории организации?

### ***Вопросы для рассмотрения на семинарских занятиях***

1. Заполните табл. 1.2 «Принципы А. Файоля».

Таблица 1.2 – Принципы А. Файоля

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечного результата

2. Заполните табл. 1.3 «Основные теории организации».

Таблица 1.3 – Основные теории организации

Название теории	Разработчик	Основные положения
Бюрократическая теория организации		
Всеобщая организационная наука – тектология		
Факторы эффективной организации		
Теория административного поведения		
Теория организационного потенциала		
Теория институтов и институциональных изменений		



3. Школы научного управления.
4. Природа управления и исторические тенденции его развития.
5. Система управления организацией.
6. Модель Мак-Кинси: основные факторы, влияющие на развитие организаций.

## **1.2. Основные виды технологий, используемых в современном менеджменте**

В Большом экономическом словаре дано определение понятия «технология управления», согласно которому под *технологией управления* понимается комплекс методов по обработке управленческой информации с целью принятия, фиксации и реализации управленческих решений [11].

Основными технологиями, используемыми в современном менеджменте, являются: линейная технология, разветвленная технология управления, технология управления по отклонениям, ситуационная технология, технология управления по результатам, технология управления по целям, технология управления по потребностям и интересам, поисковое управление, технология управления на базе «искусственного интеллекта». Краткая характеристика перечисленных технологий приведена на рис. 1.2.

*Методы управления* – это способы целенаправленного воздействия на управляемый объект с целью достижения поставленных целей. Они призваны создавать наиболее благоприятные условия для эффективного функционирования и развития производства, благотворно воздействовать на экономическую обстановку, развивать трудовой потенциал и инициативу работников, максимально эффективно использовать материальные, финансовые и трудовые ресурсы [50].



Рисунок 1.2 – Классификация технологий управления

Источник: разработано автором на основе [42].

Методы управления можно классифицировать по различным критериям: продолжительность цикла управления, способ принятия решений, способ циркуляции информации, способ управления трудовыми коллективами (рис. 1.3).

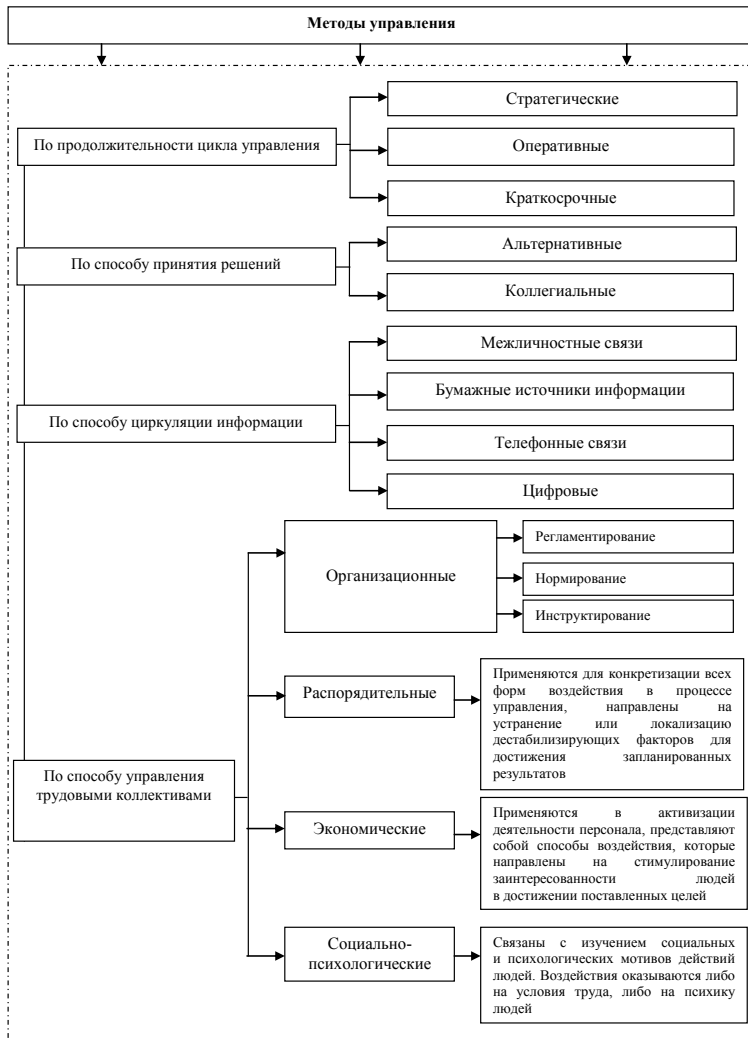


Рисунок 1.3 – Классификация методов управления

Источник: разработано автором.

Обобщая представленную в данной главе учебному пособию информацию, рассмотрим ее применительно к физкультурно-спортивным организациям. Остановимся подробно на процессном, индикативном и рискориентированном подходах к управлению физкультурно-спортивной организацией, а также на содержании стратегического управления в сфере физической культуры и спорта.

*Индикативный подход* имеет широкое применение, в частности, его можно рекомендовать для оценки взаимодействия и взаимовлияния индикаторов (показателей) развития физической культуры и спорта и социально-экономической среды региона либо для вероятной оценки инновационных процессов на развитие социально-экономической и спортивно-оздоровительной сторон жизни населения региона, а также других целей.

*Процессный подход к управлению физкультурно-спортивными организациями.* Данный подход во многих источниках научной литературы рассматривается как основа современной системы управления, используется наряду с другими известными в менеджменте подходами (функциональным, проектным), означает «делегирование полномочий и ответственности по управлению» [30] через бизнес-процессы.

Процессный подход к управлению предполагает совокупное использование нескольких подсистем: «выделенного бизнес-процесса», «ключевых показателей эффективности», «владельца бизнес-процесса», «регламента бизнес-процесса», «системы мотивации». Сложность разработки и внедрения процессного подхода к управлению на практике связана с большим количеством бизнес-процессов у каждого хозяйствующего субъекта.

Для сферы физической культуры и спорта региона характеристики традиционных подсистем процессного подхода трансформированы применительно к бизнес-процессу и отражены в табл. 1.4.

Таблица 1.4 – Общая характеристика подсистем (элементов) бизнес-процесса управления спортивными объектами федерального значения в сфере физической культуры и спорта региона

Подсистемы процессного подхода к управлению	Общая характеристика подсистем процессного подхода применительно к объектам физической культуры и спорта
1 – выделенный бизнес-процесс	это имеющий выделенные границы объект управления – «спортивные объекты федерального значения» с определением состава элементов, потребляемых ресурсов и получаемых результатов в процессе его использования
2 – ключевые показатели эффективности	система измеримых показателей, отражающих инновационную активность и результативность спортивных объектов федерального значения, используемых для управления объектами в рамках выделенного бизнес-процесса
3 – владелец бизнес-процесса	участник бизнес-процесса, которому делегированы полномочия и ответственность по управлению спортивными объектами федерального назначения
4 – регламент бизнес-процесса	описание объекта управления, т. е. спортивного объекта федерального значения для заинтересованных лиц (владельцев, участников и др.) в достаточном для принятия инновационных решений объеме
5 – система мотивации	разработанная система мер, мотивирующих всех участников бизнес-процесса на достижение ключевых показателей развития спортивного объекта федерального значения на основе внедрения разработанных инновационных продуктов

*Рискориентированный подход* основан на системно-когнитивном анализе факторов риска развития региональных кластеров физической культуры и спорта.

Системность как важнейший атрибут любого исследования подвергается когнитивной структуризации и оценке в условиях меняющейся среды. Поэтому инструментарий когнитивной

структуризации удобен, на наш взгляд, для применения в системном анализе всех сфер деятельности, в том числе в региональных организациях физической культуры и спорта, а также в системном анализе рисков, сопутствующих сфере физической культуры и спорта. При использовании инструментария когнитивной структуризации становится возможным органическое обобщение системного анализа, сглаживающее имеющиеся недостатки последнего.

Изучение факторов, их воздействия на систему позволяет применять разный инструментарий системного анализа для принятия решений, особенно в сложных ситуациях. Ключевые требования – *всесторонний охват проблемных сторон, полнота и доступность информации для анализа* – выполняются в системном анализе при разумном сочетании формальных методов и неформализованного знания, полученного через экспертные оценки. То есть решение проблемы может быть найдено неформализованным путем, без применения единой инструментальной основы.

Разные методы могут быть объединены в единую методику системного анализа, что, в свою очередь, оправдывает применение различных математических теорий, различных программных систем, созданных на разных платформах с использованием разных языков программирования. Что еще важно: почти все методы системного анализа, как и сам анализ, основаны на процессах познания конкретной предметной области.

Высокая возможность специализированного применения методик системного анализа не сочетается с возможностью полной автоматизации всех этапов системного анализа, что снижает их универсальность.

Когнитивная структуризация, имеющая целью сформировать гипотезу о функционировании исследуемой системы и уточнить ее, выявить наличие причинно-следственных связей между элементами системы или подсистемами, позволяет создавать когнитивные логические системы и когнитивные карты ситуаций, развивающие и расширяющие возможности системного анализа рисков.

Для целей исследования факторов риска в сфере физической культуры и спорта когнитивная карта ситуации, рассматриваемая с позиции взаимосвязи системного и когнитивного анализа, будет отражать основные закономерности. Если построить ориентированный знаковый граф на основе выделения известных субъекту законов и закономерностей развития наблюдаемой ситуации, то вершинами графа будут факторы (присущие признаки или характеристики), а линии между факторами – это причинно-следственные связи.

Более детальное представление характера влияний на рассматриваемую ситуацию или изменение самой ситуации возможно на следующем уровне структуризации информации, для которого в методологии когнитивного анализа предусмотрено построение когнитивных карт (когнитивных моделей). При помощи когнитивных карт связи между факторами формализуют до раскрывающих их уравнений. Уравнения могут содержать количественные и качественные переменные, т. е. измеряемые и неизмеряемые. Что касается положительных и отрицательных причинно-следственных связей, выделяемых в когнитивной карте, то на данном уровне структуризации информации они представляют собой определенную функциональную зависимость между основными (базисными) факторами рисков.

Рассматривая сложившуюся ситуацию в любом сегменте регионального кластера физической культуры и спорта, когнитивную модель ситуации можно представить функциональным графом, определив при этом, какие изменения базисных факторов желательны для данного сегмента, а какие мы хотим видеть на выходе из когнитивной системы (модели).

Изложенное выше позволяет представить методику системно-когнитивного анализа рисков инновационной деятельности в сфере физической культуры и спорта в виде пошагового алгоритма:

*1-й шаг* – определение цели, постановка задач и процесса исследования;

*2-й шаг* – изучение сложившейся ситуации в кластере или отдельной организации кластера (наличие долгосрочной стра-

тегии; анализ отрывов текущей ситуации от запланированных стратегией результатов на каждом этапе стратегии; влияние внешних и внутренних факторов на процессы развития услуг физической культуры и спорта на новой инновационной основе; выявление и идентификация рисков и др.);

*3-й шаг* – систематизация собранной информации по ситуации для анализа статистических данных и анализа неизмеряемой качественной информации, отражающей существо выделенных факторов;

*4-й шаг* – определение причинно-следственных связей между факторами, выделение объективных условий, зависимостей, тенденций изменения ситуации в сфере оказания услуг физической культуры и спорта;

*5-й шаг* – определение условий и ограничений, при которых изменения базисных факторов обеспечат требуемое изменение выходных факторов когнитивной модели кластера или отдельно взятой его организации;

*6-й шаг* – разработка стратегии и тактики поведения для предотвращения нежелательных последствий в развитии исследуемого кластера или организации кластера.

Приведенный алгоритм может корректироваться с учетом особенностей исследования каждого спортивного объекта федерального значения при сохранении общей последовательности шагов для выделения универсальных операций и последующей их автоматизации.

*Стратегическое управление* включает в себя процессы анализа и планирования. *Аналитическая работа* связана с проведением исследования как внешних, так и внутренних факторов среды. Необходимо отметить, что, как правило, внешние факторы являются неуправляемыми и мы лишь частично можем скорректировать их воздействие, однако, прогнозируя их влияние, мы можем это учесть при формировании стратегического плана.

*Стратегическое управление* включает в себя:

- выбор основных направлений деятельности;
- разработку тактических задач и бизнес-процессов;



- подбор оптимальных методов достижения стратегических принципов работы;
- утверждение максимально подходящей стратегии;
- внедрение разработок в практику;
- отслеживание результатов проделанной работы с помощью обратной связи.

Процесс стратегического управления спортивными объектами представим в виде диаграммы в нотации IDEF0 на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Представление стратегического управления как процесса в нотации IDEF0

*Источник: разработано автором.*

Для определения наиболее «проблемных» подпроцессов проведем декомпозицию процесса стратегического управления, представив его на рис. 1.5.

Если рассматривать стратегическое управление с точки зрения формирования и взаимодействия физкультурно-спортивных организаций, то необходимо учитывать модель конкуренции Майкла Портера. Дело в том, что спортивная инфраструктура, являясь объектом рынка, подвержена сильной конкуренции как на отечественном, так и на зарубежном уровне.



Рисунок 1.5 – Декомпозиция процесса стратегического управления в нотации IDEF0

*Источник: разработано автором.*

Теория конкуренции Майкла Портера [37] говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке.

Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей (1);
- рыночная власть поставщиков (2);
- угроза вторжения новых участников (3);
- опасность появления товаров-заменителей (4);
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция (5).

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Подобный подход может быть реализован на практике не только на уровне отраслей или предприятий. Полагаем, что его следует использовать при анализе экономических и инновационных процессов, происходящих как внутри, так и снаружи отрасли физической культуры и спорта.

### ***Контрольные вопросы***

1. Какая технология управления представляет собой строгую последовательность отдельных работ и операций, которые производятся в соответствии с заранее намеченным планом?

2. Какая технология управления связана со стимулированием деятельности человека через его потребности?

3. Какая технология управления осуществляется с помощью информационных систем с применением современных технологий и технических средств?

4. Какая технология управления требует наличия на предприятии сильного аналитического подразделения?

5. Какая технология управления применяется в ситуации, когда невозможно однозначно определить одну конечную цель и оценить ситуацию?

6. Назовите основные методы управления по продолжительности цикла управления.

7. Назовите основные методы управления по способу принятия решений.

8. Назовите основные методы управления по способу циркуляции информации.

9. Назовите основные методы управления по способу управления трудовыми коллективами.

10. В чем заключается процессный подход к управлению физкультурно-спортивными организациями?

11. В чем заключается рискориентированный подход к управлению физкультурно-спортивными организациями?

### ***Вопросы для рассмотрения на семинарских занятиях***

1. Техника и технологии управления.

2. Структура элементов системы управления организацией.

3. Взаимодействие человека и организации.
4. Определение и классификация методов управления.
5. Управленческое обследование спортивной организации.

### ***Контрольный тест по материалам главы 1***

1. Выберите неверное утверждение:

- 1) организация – это деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве
- 2) организация – это объект, обладающий внутренней структурой
- 3) организация – это явление упорядочения компонент относительно друг друга в пространстве и времени в состоянии, обеспечивающее их взаимодействие и функциональную устойчивость
- 4) нет правильного ответа
- 5) а) и б)
- 6) а) и в)

2. Выделяют следующие базовые концепции теории организации:

- 1) классическую механистическую
- 2) классическую бюрократическую
- 3) неоклассическую
- 4) социотехническую
- 5) ситуационную
- 6) все ответы верны
- 7) верно только а), б), в), г)

3. Процессный подход рассматривает:

- 1) управление как процесс, состоящий из серии взаимосвязанных непрерывных действий, каждое из которых также является процессом
- 2) все организации как открытые системы со сложными взаимоотношениями между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми
- 3) базируется на наборе конкретных обстоятельств, влияющих на развитие организации в определенный момент времени.
- 4) нет правильного ответа

4. Системный подход рассматривает:

1) управление как процесс, состоящий из серии взаимосвязанных непрерывных действий, каждое из которых также является процессом

2) все организации как открытые системы со сложными взаимоотношениями между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми

3) базируется на наборе конкретных обстоятельств, влияющих на развитие организации в определенный момент времени

4) нет правильного ответа

5. Ситуационный подход рассматривает:

1) управление как процесс, состоящий из серии взаимосвязанных непрерывных действий, каждое из которых также является процессом

2) все организации как открытые системы со сложными взаимоотношениями между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми

3) базируется на наборе конкретных обстоятельств, влияющих на развитие организации в определенный момент времени.

4) нет правильного ответа

6. Под технологией управления понимается:

1) комплекс методов по обработке управленческой информации с целью принятия, фиксации и реализации управленческих решений

2) целенаправленная последовательность операций управления, результатом которых является принятое и реализованное решение

3) приемы, способы и порядок осуществления управленческой деятельности

4) приемы, порядок, регламент выполнения процесса управления.

5) все ответы верны

6) верно только а), б), в)

7) верно только а), б)

8) нет правильного ответа

7. К технологиям управления, не используемым в современном менеджменте, относятся:

- 1) линейная технология
- 2) разветвленная технология управления
- 3) технология управления по отклонениям
- 4) ситуационная технология
- 5) технология управления по результатам
- 6) технология управления по целям
- 7) технология управления по потребностям и интересам
- 8) поисковое управление
- 9) технология управления на базе искусственного интеллекта
- 10) все ответы верны
- 11) верно только а), б), в)
- 12) верно только а), б), в), г), д)
- 13) верно только а), б)
- 14) нет правильного ответа

***Темы рефератов для углубленного изучения материалов главы 1***

1. Современные концепции структуризации организационных структур, сущность, общие черты и различия.
2. Сущность и содержание категории «экономическая эффективность» системы управления, основные индикаторы и критерии.
3. Функциональный анализ средней и крупной организации, особенности применения.
4. Системный подход к изучению организации.
5. Жизненный цикл организации.
6. Свойства, принципы и законы организационного развития.
7. Организационные коммуникации и организационная культура.
8. Организационное проектирование.

### ***Методические рекомендации по написанию реферата***

Реферат является научной работой, поскольку содержит в себе элементы научного исследования. В связи с этим к нему должны предъявляться требования по оформлению как к научной работе. Эти требования регламентируются государственными стандартами, в частности: ГОСТ 7.32-2017 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления», ГОСТ Р 7.0.100-2018 «Библиографическая запись. Библиографическое описание», ГОСТ 7.80-2000 «Библиографическая запись. Заголовок. Общие требования и правила составления», ГОСТ 7.0.108-2022 «Библиографические ссылки на электронные документы, размещенные в информационно-телекоммуникационных сетях».

Реферат представляет собой краткий обзор максимального количества доступных публикаций по заданной теме с элементами сопоставительного анализа данных материалов, выдвижением и обоснованием своих гипотез, с последующими выводами, характеризующими результаты исследования. При раскрытии темы реферата необходимо использовать актуальные монографии (издание не старше 5 лет), диссертационные исследования, современные статьи. Для удобства поиска литературы можно использовать ресурс научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU: <https://www.elibrary.ru/>.

---

## Глава 2

### УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

*Управленческое решение. Формы управленческих решений: приказ, распоряжение, постановление, план, целевая программа, бизнес-план. Классификация решений по субъектам и иерархическим уровням управления, по субъектам управления, по форме существования решения, по организации принятия, по времени действия, по объему и направленности содержания. Типовая структура управленческого решения. Требования к управленческим решениям. Методы подготовки и обоснования решений. Схема разработки и реализации управленческих решений*

#### **2.1. Понятие и виды управленческих решений в сфере физической культуры и спорта**

Результатом процесса управления, которое состоит из взаимодействия субъекта и объекта управления, является управленческое решение.

Под *управленческим решением* понимается директивный выбор целенаправленного воздействия на объект управления, который базируется на анализе ситуации и содержит программу достижения цели [9].

Целью *управленческого решения* является обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Основными видами управленческих решений в сфере физической культуры и спорта являются: план, приказ, распоряжение, постановление, стратегия, целевая программа (рис. 2.1).



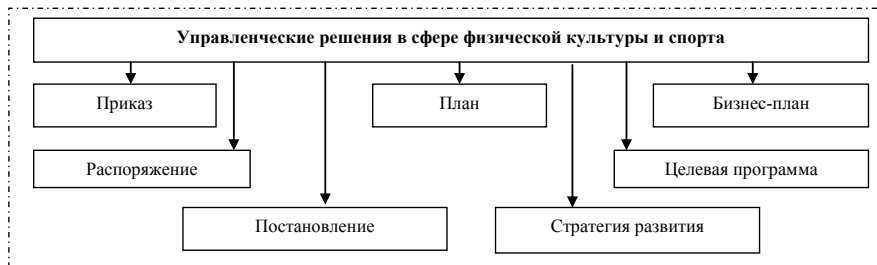


Рисунок 2.1 – Основные виды управленческих решений в сфере физической культуры и спорта

*Источник: систематизировано автором.*

Для сферы физической культуры и спорта характерно, что решение принимает субъект управления физкультурно-спортивной организации (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Классификация управленческих решений в сфере физической культуры и спорта по субъекту, объекту и иерархическим уровням управления

*Источник: систематизировано автором.*

В зависимости от иерархического уровня управления (федеральный, региональный, местный, первичное звено физкультурно-спортивных организаций) управленческие решения имеют различную масштабность действия: они принимаются органами государственной власти в отношении физкультурно-спортивных организаций или самими физкультурно-спортивными организациями первичного звена сферы физической культуры и спорта.

Управленческие решения в сфере физической культуры и спорта можно классифицировать и по другим критериям.

Например, по форме представления управленческие решения можно разделить на устные и письменные (рис. 2.3). К письменным решениям относятся: распоряжение, постановление, стратегия развития, целевая программа, план, законы, указы, приказы, государственные образовательные стандарты.

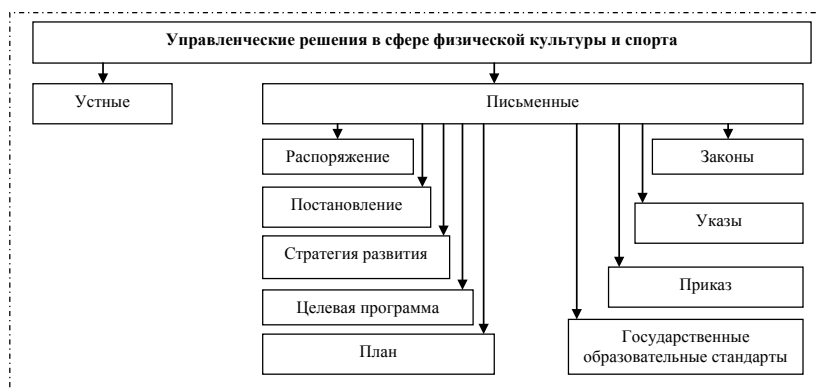


Рисунок 2.3 – Классификация управленческих решений в сфере физической культуры и спорта по форме осуществления

*Источник: систематизировано автором.*

Примеры представления управленческих решений в сфере физической культуры и спорта в письменной форме приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1 – Примеры представления управленческих решений в сфере физической культуры и спорта в письменной форме

Форма представления управленческого решения	Пример
Закон	Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 № 329-ФЗ
Указ	Указ Президента РФ от 28 июля 2012 г. № 1058 «О Совете при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта»
Приказ	Приказ Министерства здравоохранения РФ от 23 октября 2020 г. № 1144н «Об утверждении порядка организации оказания медицинской помощи лицам, занимающимся физической культурой и спортом (в том числе при подготовке и проведении физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий), включая порядок медицинского осмотра лиц, желающих пройти спортивную подготовку, заниматься физической культурой и спортом в организациях
Постановление	Постановление Правительства РФ от 30 сентября 2021 г. № 1661 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» и о признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации»
Распоряжение	Распоряжение Министерства физической культуры и спорта Московской области от 10 февраля 2023 г. № 23-24-Р «Об оценке выполнения государственных заданий за 2022 год государственными учреждениями Московской области, подведомственными Министерству физической культуры и спорта Московской области»

## Продолжение таблицы 2.1

Форма представления управленческого решения	Пример
Государственный образовательный стандарт	Приказ Министерства образования и науки РФ от 30 июля 2014 г. № 906 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 49.06.01 Физическая культура и спорт (уровень подготовки кадров высшей квалификации)»
Целевая программа	Государственная программа «Развитие физической культуры и спорта»
План	Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года (Правительство РФ, 1 октября 2021 г.)
Стратегия развития	Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2030 г.

В зависимости от способа принятия управленческого решения все управленческие решения можно разделить на единоличные, коллегиальные и коллективные (рис. 2.4). Отличие последних двух видов заключается в том, что коллегиальные решения принимаются руководителем совместно со специалистами или экспертами, а коллективные – преимущественно на собрании коллектива.

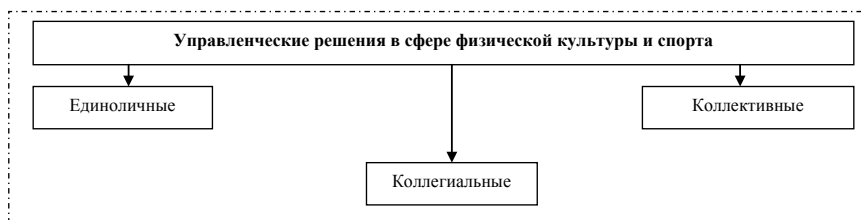


Рисунок 2.4 – Классификация управленческих решений в сфере физической культуры и спорта по организации принятия

*Источник: систематизировано автором.*

В зависимости от объема и направленности содержания управленческие решения в сфере физической культуры и спорта классифицируются на решения, содержащие общую концепцию развития физической культуры и спорта (как, например, Государственная программа «Развитие физической культуры и спорта»), и решения, содержащие концепцию развития конкретной физкультурно-спортивной организации (например, Программа развития адаптивной модели «Школа возраста» ГБОУ «ЦСиО «Самбо-70» [15]) (рис. 2.5).

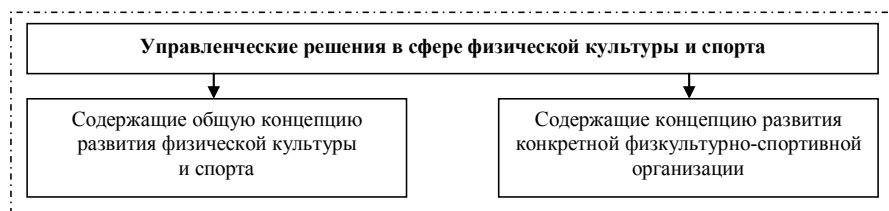


Рисунок 2.5 – Классификация управленческих решений в сфере физической культуры и спорта по объему и направленности содержания

*Источник: систематизировано автором.*

В зависимости от времени действия управленческие решения делят на оперативные, тактические и стратегические (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Классификация управленческих решений в сфере физической культуры и спорта по времени действия

*Источник: систематизировано автором.*

*Оперативные управленческие решения* принимаются ежедневно и необходимы для достижения краткосрочных целей.

*Перспективные управленческие решения* (в литературе их также называют среднесрочными или тактическими) действуют на срок от двух до пяти лет, принимаются в целях достижения показателей стратегии развития физкультурно-спортивной организации.

*Стратегические управленческие решения* принимаются на длительную перспективу, вносят изменения в стратегию развития физкультурно-спортивной организации.

### ***Контрольные вопросы***

1. Что понимается под управленческим решением в сфере физической культуры и спорта?
2. Назовите основные критерии классификации управленческих решений в сфере физической культуры и спорта.
3. Назовите виды управленческих решений в сфере физической культуры и спорта по форме осуществления.
4. Назовите виды управленческих решений в сфере физической культуры и спорта по организации принятия.
5. Назовите виды управленческих решений в сфере физической культуры и спорта по объему и направленности содержания.
6. Назовите виды управленческих решений в сфере физической культуры и спорта по времени действия.
7. Назовите виды управленческих решений в сфере физической культуры и спорта по объекту управления.

### ***Вопросы для рассмотрения на семинарских занятиях***

1. Объективация и результаты управления.
2. Эффективность управления и виды эффектов.
3. Содержание понятия «эффективность менеджмента».
4. Критерии и показатели эффективности управления.
5. Подходы к оценке эффективности менеджмента.

## 2.2. Типовая структура управленческого решения и требования, предъявляемые к нему

Процесс принятия управленческого решения невозможен без взаимодействия двух элементов: субъекта управленческого решения и объекта, в отношении которого оно принимается.

Объект управленческого решения – система или операция. Субъектом управленческого решения могут быть как управляющая подсистема организационно-производственной системы (причем оказание услуги, в том числе в сфере физической культуры и спорта, можно рассматривать как производственный процесс), так и лицо, принимающее решение [13].

Для практического осуществления целенаправленного воздействия на объект управления принятое решение (в зависимости от уровня, на котором оно принято, сложности и времени действия) формируется в виде соответствующей программы действий. Программа включает перечень мероприятий, методы их осуществления, сроки и границы действий, круг исполнителей и необходимые средства, а также необходимые результаты и критерии их оценки.

Типовая структура управленческого решения представлена на рисунке 2.7. Она включает в себя четыре раздела. Первый раздел состоит из названия управленческого решения и наименования органа, его принявшего. Второй раздел – это содержательный элемент, состоящий из констатирующей и постановляющей частей. В констатирующей части описываются цели и задачи управленческого решения. В постановляющей части указываются конкретные действия, которые необходимо совершить для достижения поставленных целей. В третьем разделе ставится подпись лица, принявшего указанное решение. Четвертый раздел является факультативным и включает в себя различные приложения к управленческому решению.



Рисунок 2.7 – Типовая структура управленческого решения

*Источник: составлено автором.*

Рассмотрим на примере Указа Президента РФ от 28 июля 2012 г. № 1058 «О Совете при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта» его соответствие типовой структуре управленческого решения. Указ и комментарии к нему представлены в табл. 2.2.

Анализ табл. 2.2 показывает, что в указанном управленческом решении отсутствует констатирующая часть. Это связано со спецификой принятия нормативно-правовых актов органами государственной власти.



Таблица 2.2 – Структура Указа Президента РФ от 28 июля 2012 г. № 1058 «О Совете при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта»

Раздел структуры		Содержание Указа
Название решения и наименование органа, его принявшего		УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ «О Совете при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта» (с изменениями на 18 июля 2018 года)
Содержательная часть		Констатирующая часть
Содержательная часть	Постановляющая часть	
		Указ Президента Российской Федерации от 5 сентября 2008 года № 1311 «Об утверждении составов Совета при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта, спорта высших достижений, подготовке и проведению XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в г. Сочи и президиума этого Совета» (Собрание законодательства Российской Федерации. 2008. № 36. Ст. 4092); ..... 4. Настоящий Указ вступает в силу со дня его подписания.
Подпись руководителя		Президент Российской Федерации В. Путин
Приложение к решению		Положение о Совете при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям, приведены на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Требования к управленческим решениям

*Источник: систематизировано автором.*

*Методы управления процессом разработки, принятия и реализации управленческих решений* – это методы реализации объективных законов, присущих данному процессу (законов мышления, экономических законов при принятии решений в экономической сфере, законов, определяющих взаимосвязи средств труда и организации деятельности управленцев с людьми как элементами этой организации с учетом социально-психологических отношений и т. д.) [18. С. 55].

К методам разработки и принятия управленческих решений относятся: мозговой штурм, метод Делфи (Delphi), метод номинальной группы, сценарный анализ, метод Исикавы («рыбья кость»), методы математического программирования, метод дерева решений, статистические, аналитические, эвристические.

Процесс принятия управленческого решения представляет собой поэтапное решение необходимой задачи управления от описания исходной проблемы до выбора оптимального метода ее решения. Схематично данный процесс отражен на рис. 2.9.

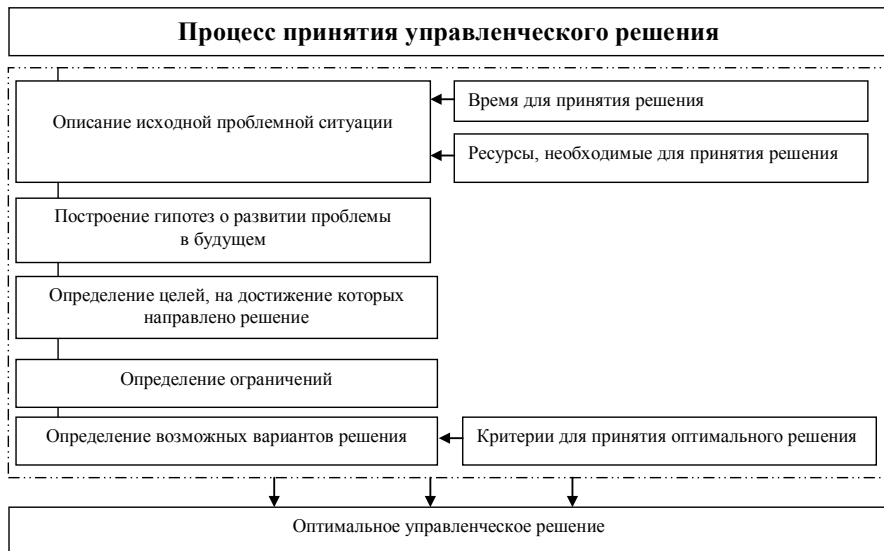


Рисунок 2.9 – Процесс принятия управленческого решения

*Источник: составлено автором.*

### **Контрольные вопросы**

1. Опишите типовую структуру управленческого решения.
2. Из каких частей состоит содержательная часть управленческого решения?
3. Каковы основные требования к управленческим решениям?
4. Что понимается под методом управления процессом разработки, принятия и реализации управленческих решений?
5. Назовите основные методы управления процессом разработки, принятия и реализации управленческих решений.

### **Вопросы для рассмотрения на семинарских занятиях**

1. Одним из управленческих решений в сфере физической культуры и спорта является Стратегия развития физической культуры и спорта на период до 2030 г., утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 ноября 2020 г.

№ 3081-р. Изучите данный документ. Выделите основные элементы управленческого решения на примере данной стратегии. Опишите, насколько данное управленческое решение в сфере физической культуры и спорта соответствует требованиям, предъявляемым к управленческим решениям.

2. Заполните табл. 2.3 «Управленческие решения в сфере физической культуры и спорта».

Таблица 2.3 – Управленческие решения в сфере физической культуры и спорта

Управленческое решение	Пример	Ссылка на источник
Приказ		
Распоряжение		
Стратегия		
План		
Постановление		
Целевая программа		
Указ		
Закон		
Государственный образовательный стандарт		

3. Системный подход к принятию решений.

4. Внешняя среда и ее влияние на разработку управленческих решений.

5. Управленческие решения и ответственность.

6. Контроль реализации управленческих решений.

7. Факторы качества и эффективность управленческих решений.

## ***Контрольный тест по материалам главы 2***

1. Под управленческим решением понимается:

1) директивный выбор целенаправленного воздействия на объект управления, который базируется на анализе ситуации и содержит программу достижения цели

2) организационный выбор, который должен сделать руководитель в процессе осуществления им функций управления

3) взвешенный шаг, результатом которого являются осуществление действия для достижения цели организации

4) продукт управленческого труда

5) все ответы верны

6) верно только а), б), в)

7) верно только а), б)

8) нет правильного ответа

2. Целью управленческого решения является:

1) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам

2) определение миссии организации

3) своевременное обеспечение руководителей, менеджеров и ключевых сотрудников релевантной, полной и структурированной информацией

4) все ответы верны

5) верно только а), б)

6) нет правильного ответа

3. Основными видами управленческих решений в сфере физической культуры и спорта являются:

1) План

2) Приказ

3) Распоряжение

4) Постановление

5) Стратегия

6) Целевая программа

7) все ответы верны

8) верно только а), б), в)

- 9) верно только а), б)
- 10) нет правильного ответа

4. В зависимости от иерархического уровня управления управленческие решения имеют:

- 1) различную масштабность действия
- 2) различного субъекта принятия
- 3) могут приниматься только органами государственного управления
- 4) все ответы верны
- 5) верно только а), б)
- 6) нет правильного ответа

5. По форме осуществления управленческие решения можно разделить:

- 1) на устные и письменные
- 2) органов государственного управления и физкультурно-спортивных организаций первичного звена
- 3) решения, содержащие общую концепцию развития физической культуры и спорта, и решения, содержащие концепцию развития конкретной физкультурно-спортивной организации
- 4) единоличные, коллегиальные и коллективные
- 5) все ответы верны
- 6) нет правильного ответа

6. В зависимости от организации принятия управленческого решения все управленческие решения можно разделить:

- 1) на устные и письменные
- 2) органов государственного управления и физкультурно-спортивных организаций первичного звена
- 3) решения, содержащие общую концепцию развития физической культуры и спорта, и решения, содержащие концепцию развития конкретной физкультурно-спортивной организации
- 4) единоличные, коллегиальные и коллективные
- 5) все ответы верны
- 6) нет правильного ответа

7. В зависимости от объема и направленности содержания управленческие решения в сфере физической культуры и спорта классифицируются:

1) на устные и письменные.

2) органов государственного управления и физкультурно-спортивных организаций первичного звена

3) решения, содержащие общую концепцию развития физической культуры и спорта, и решения, содержащие концепцию развития конкретной физкультурно-спортивной организации

4) единоличные, коллегиальные и коллективные

5) все ответы верны

6) нет правильного ответа

8. Оперативные управленческие решения принимаются:

1) ежедневно и необходимы для достижения краткосрочных целей

2) на срок от двух до пяти лет, принимаются в целях достижения показателей стратегии развития физкультурно-спортивной организации

3) на длительную перспективу, вносят изменения в стратегию развития физкультурно-спортивной организации

9. Перспективные управленческие решения принимаются:

1) ежедневно и необходимы для достижения краткосрочных целей

2) на срок от двух до пяти лет, принимаются в целях достижения показателей стратегии развития физкультурно-спортивной организации

3) на длительную перспективу, вносят изменения в стратегию развития физкультурно-спортивной организации

10. Стратегические управленческие решения принимаются:

1) ежедневно и необходимы для достижения краткосрочных целей

2) на срок от двух до пяти лет, принимаются в целях достижения показателей стратегии развития физкультурно-спортивной организации

3) на длительную перспективу, вносят изменения в стратегию развития физкультурно-спортивной организации

11. Субъект управленческого решения – это:

1) руководитель (начальник) органа или подразделения (гражданин, юридическое лицо, государство, международные организации), иницирующие выработку, принятие, организацию исполнения управленческого решения

2) управляемые, подчиненные, исполняющие управленческое решение и те, на кого направлено управленческое решение, чьи потребности и ожидания оно удовлетворяет

12. Объект управленческого решения – это:

1) руководитель (начальник) органа или подразделения (гражданин, юридическое лицо, государство, международные организации), иницирующие выработку, принятие, организацию исполнения управленческого решения

2) управляемые, подчиненные, исполняющие управленческое решение, и те, на кого направлено управленческое решение, чьи потребности и ожидания оно удовлетворяет

13. Типовая структура управленческого решения включает в себя:

1) четыре раздела

2) три раздела

3) два раздела

4) управленческое решение не имеет четкой структуры

### ***Темы рефератов для углубленного изучения материалов главы 2***

1. Механизм разработки стратегических управленческих решений в сфере развития детского спорта региона.

2. Практика реализации управленческих решений в сфере физической культуры и спорта муниципального образования.

3. Принятие управленческого решения специалистом по физической культуре и спорту.

4. Особенности принятия организационно-управленческих решений в физкультурно-спортивной организации.



5. Направления совершенствования оценки управленческих решений в сфере физической культуры и спорта: региональный аспект.

6. Управленческое решение как системный инструмент менеджмента в физической культуре и спорте.

7. Методологические основы принятия организационно-управленческих решений в области развития физической культуры и спорта в государственном образовательном учреждении высшего образования.

8. Новые организационно-управленческие решения для достижения целевых показателей стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации к 2030 г.

9. Комплексный экономико-юридический подход к принятию стратегических решений в командных видах спорта.

10. Методы и модели разработки управленческих решений в спортивной организации.

При написании реферата необходимо использовать методические рекомендации, приведенные в главе 1 настоящего учебного пособия.

---

## Глава 3

# УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНО-МАССОВЫМ МЕРОПРИЯТИЕМ И СПОРТИВНЫМИ СООРУЖЕНИЯМИ

*Положение о соревновании. Смета на проведение спортивно-массового мероприятия. Составление и защита. Проведение организационного собрания с делегированием и распределением видов деятельности для проведения соревнований. Эффективное использование спортивных сооружений в постсоревновательный период*

### 3.1. Методические основы подготовки и проведения спортивно-массовых мероприятий

Статьей 2 Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» № 329-ФЗ от 04.12.2007 (ред. от 28.12.2022) определены основные понятия, касающиеся в том числе проведения спортивно-массовых мероприятий (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Основные определения, касающиеся спортивно-массовых мероприятий и содержащиеся в ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» № 329-ФЗ от 04.12.2007

Понятие	Определение
Животные, участвующие в спортивных соревнованиях	Животные, участвующие в соответствии с правилами вида спорта в спортивных соревнованиях по данному виду спорта
Место проведения официального спортивного соревнования	Объект спорта, а также территории, специально подготовленные для проведения официального спортивного соревнования, включая природные, природно-антропогенные и антропогенные объекты, воздушное пространство над ними

*Продолжение таблицы 3.1*

Понятие	Определение
Зрители	Физические лица, находящиеся в месте проведения официального спортивного соревнования, не являющиеся его участниками и иным образом не задействованные в проведении такого соревнования, в том числе в обеспечении общественного порядка и общественной безопасности при проведении такого соревнования
Контролер-распорядитель	Физическое лицо, которое прошло специальную подготовку в порядке, установленном федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта, имеет удостоверение контролера-распорядителя, выданное в порядке, установленном федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта, и привлекается организатором официального спортивного соревнования и (или) собственником, пользователем объекта спорта на договорной основе для обеспечения общественного порядка и общественной безопасности при проведении официального спортивного соревнования
Оператор информационной системы идентификации болельщиков	Федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере информационных технологий в случаях, определенных решениями Правительства Российской Федерации, обеспечивающий возможность проведения идентификации и аутентификации зрителей, участников официальных спортивных соревнований, иных лиц, задействованных в проведении таких соревнований
Организатор спортивного соревнования	Юридическое лицо, которое утверждает положение (регламент) спортивного соревнования, определяет условия и календарный план его проведения, условия допуска к участию в спортивном соревновании,

*Продолжение таблицы 3.1*

Понятие	Определение
	порядок выявления лучшего участника или лучших участников, порядок организационного и иного обеспечения спортивного соревнования, обеспечивает финансирование спортивного соревнования в утвержденном им порядке, а также осуществляет иные полномочия
Организатор физкультурного мероприятия	Юридическое или физическое лицо, по инициативе которого проводится физкультурное мероприятие и (или) которое осуществляет организационное, финансовое и иное обеспечение подготовки и проведения такого мероприятия
Официальные физкультурные мероприятия и спортивные мероприятия	Физкультурные мероприятия и спортивные мероприятия, включенные в Единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий, календарные планы физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий субъектов Российской Федерации, муниципальных образований
Персонафицированная карта для посещения спортивного соревнования (персонафицированная карта)	Электронный документ, оформляемый по итогам идентификации зрителя, участника официального спортивного соревнования, иного лица, задействованного в проведении такого соревнования, для аутентификации указанных лиц, осуществляемой в целях обеспечения безопасности государства, общественной безопасности и общественного порядка при проведении официальных спортивных соревнований
Профессиональные спортивные соревнования	Спортивные соревнования по командным игровым видам спорта, участие в которых направлено на получение дохода и одним из условий допуска спортсмена к которым является наличие у него трудовых отношений с соответствующим профессиональным спортивным клубом, если иное не установлено организатором таких соревнований для отдельных

## Продолжение таблицы 3.1

Понятие	Определение
	категорий их участников. В иных видах спорта профессиональными спортивными соревнованиями являются спортивные соревнования, участие в которых направлено на получение дохода и которые определены в качестве таковых их организаторами в соответствии с положениями (регламентами) спортивных соревнований
Символика физкультурного мероприятия или спортивного мероприятия	Флаг, логотип, гимн, девиз организатора физкультурного мероприятия или спортивного мероприятия, официальное наименование физкультурного мероприятия или спортивного мероприятия и обозначения, связанные с таким организатором, образованные на их основе слова и словосочетания и сходные с ними обозначения при упоминании с наименованиями соответствующих видов спорта и (или) указанных мероприятий; зарегистрированные в качестве товарных знаков такого организатора обозначения; охраняемые в качестве промышленных образцов и (или) объектов авторских прав такого организатора талисманы указанных мероприятий, плакаты, опознавательная символика, предметы дизайна указанных мероприятий, кубки и медали участников спортивных соревнований; охраняемые в качестве объектов авторских прав такого организатора произведения науки, литературы и искусства, а также объекты смежных прав такого организатора, содержащие обозначения, которые предназначены для индивидуализации указанных мероприятий; любые иные обозначения и объекты, разработанные организатором мероприятия для официального использования на указанных мероприятиях и принадлежащие ему
Спортивное сооружение	Инженерно-строительный объект, предназначенный для проведения физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий

Продолжение таблицы 3.1

Понятие	Определение
Спортивный судья	Физическое лицо, уполномоченное организатором спортивного соревнования обеспечить соблюдение правил вида спорта и положения (регламента) о спортивном соревновании, прошедшее специальную подготовку и получившее соответствующую квалификационную категорию
Спортсмен	Физическое лицо, занимающееся выбранным видом или видами спорта и выступающее на спортивных соревнованиях
Спортсмен высокого класса	Спортсмен, имеющий спортивное звание и выступающий на спортивных соревнованиях в целях достижения высоких спортивных результатов
Физкультурные мероприятия	Организованные занятия физической культурой граждан

Анализ табл. 3.1 показывает, что понятие «спортивно-массовое мероприятие» в Федеральном законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» отсутствует. Законом определены категории «физкультурное мероприятие» и «спортивное мероприятие». Понятие «спортивно-массовое мероприятие» в основном используется в научных публикациях и документации физкультурно-спортивных организаций, как и понятие «спортивно-зрелищное мероприятие».

Спортивно-массовое мероприятие представляет собой организованное мероприятие соревновательного характера, направленное на физическое и духовное развитие человека, укрепление здоровья и профилактику заболеваний, рациональное проведение досуга, формирование потребности в регулярных занятиях физической культурой и спортом, особенно детей и подростков.

Как правило, проведение спортивно-массовых мероприятий включает в себя пять этапов (рис. 3.1).

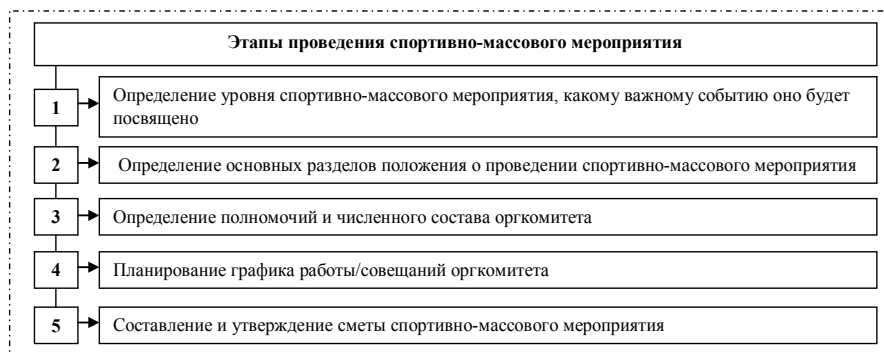


Рисунок 3.1 – Этапы проведения спортивно-массового мероприятия

*Источник: составлено автором.*

Спортивное мероприятие проводится для того, чтобы все слои населения могли показать свои физические способности, а поклонники и любители спорта – получать удовольствие от происходящего. Можно отметить, что на соревнованиях проверяется и учебно-спортивная работа в физкультурных организациях, происходит обмен опытом, широко пропагандируется спорт. Поэтому спортивно-массовое мероприятие, независимо от его масштаба, должно рассматриваться и проводиться как спортивное событие, на высоком культурном и организационном уровне [21].

На первом этапе организации спортивно-массового мероприятия определяют его уровень, название, какому событию оно будет посвящено.

На втором этапе необходимо разработать положение о проведении спортивно-массового мероприятия. Типовая структура приведена на рис. 3.2.

На третьем этапе определяются полномочия и численный состав оргкомитета спортивно-массового мероприятия.

На четвертом этапе происходит планирование графика работы совещаний оргкомитета.

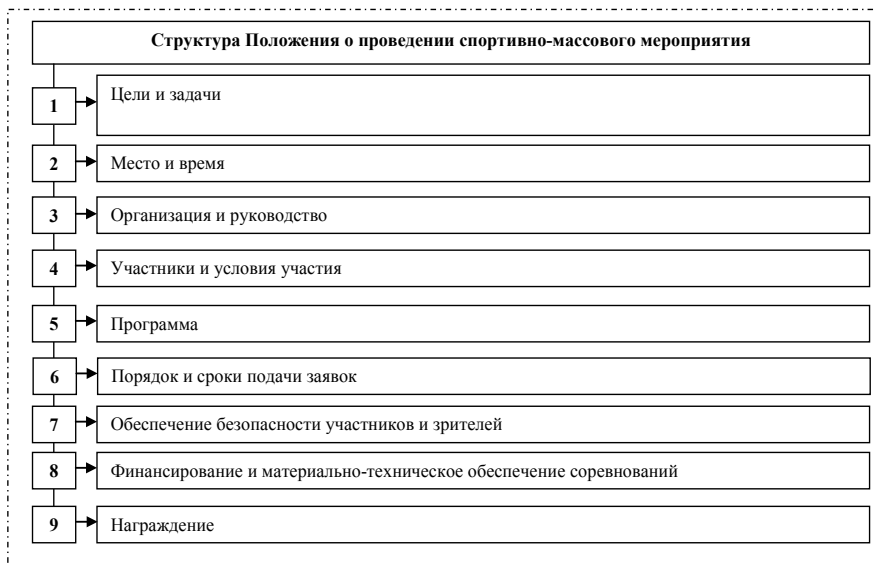


Рисунок 3.2 – Структура Положения о проведении спортивно-массового мероприятия

*Источник: составлено автором.*

На пятом этапе составляется и утверждается смета спортивно-массового мероприятия. В смете необходимо предусмотреть расходы на аренду помещения, медицинское обслуживание мероприятия, канцелярские товары, памятные призы, представительские и иные расходы. Пример сметы представлен в табл. 3.2.

Таблица 3.2 – План-смета на проведение спортивно-массового мероприятия

№ п/п	Вид расходов	Сумма
1	Аренда помещения (услуги по предоставлению сооружений)	19 час. × 7300,00 = 138 700,00
2	Канцелярские товары (бумага, ручки, степлеры, файлы и т. д.)	3200,00
3	Медицинское обслуживание мероприятия	19 час. × 700,00 = 13 300,00



Продолжение таблицы 3.2

№ п/п	Вид расходов	Сумма
4	Памятные призы победителям, призерам и участникам мероприятия	380 спортсм. – 156 000
5	Дипломы для награждения участников мероприятия	168 шт. × 15,00 = 2520,00
6	Медали для награждения участников мероприятия	53 компл. × 173,00 = 9169,00
7	Организация питания судей	25 чел. × 2 дн. × 228,50 = 11 425,00
8	Представительские расходы	5800,00
	ИТОГО	340 114,00

Примечание. В расчете учтены два дня спортивно-массового мероприятия.

Источник: [44].

После проведения мероприятия составляется финансовый отчет о проведении спортивно-массового мероприятия, в котором отражаются фактические расходы и источники их финансирования.

Пример финансового отчета представлен в табл. 3.3.

Таблица 3.3 – Финансовый отчет о проведении спортивно-массового мероприятия

Источник привлеченных денежных средств	Сумма стартового взноса	Сумма поступивших (израсходованных) средств
Из средств стартовых взносов	800,00	283 200
Из средств приносящей доход деятельности	–	35 729,48
ИТОГО		318 929,48

## Продолжение таблицы 3.3

Вид расходов	Наименование организации	Количество	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
Аренда помещения (услуги по предоставлению сооружений)	С/к «Молодежный» 1 АУ СО «ЦСПС-СКСО»	19	7300	138 700
Медицинское обслуживание мероприятия	ООО «Центр спорта и медицины»	19	700	13 300
Организация питания судей	ООО «Самарский кулинарный дом»	50	228,50	11 425
Представительские расходы	2 дня, 50 человек			5800
ИТОГО				169 225
Канцелярские товары	Согласно товарной накладной № 2093983 от 12.03.2018			3115,33
ИТОГО				3115,33
Дипломы	168	15,00	2520,00	
Медали	53	173,00	9169,00	
ИТОГО			11 689,00	
Аренда помещения (услуги по предоставлению сооружений)	С/к «Молодежный» 1 АУ СО «ЦСПС-СКСО»	19	7300	138 700
Памятные призы победителям, призерам, участникам соревнований	1-е место групп. Подар. сертификат	8	3000,00	24 000,00
	1-е место индив. Подар. сертификат	3	1000,00	3000,00
	2-е место групп. Подар. сертификат	8	2500,00	20 000,00

Продолжение таблицы 3.3

Вид расходов	Наименование организации	Количество	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
Памятные призы победителям, призерам, участникам соревнований	2-е место индив. Книги	3	674,93	2024,80
	3-е место групп. Подар. сертификат	7	2000,00	14 000,00
	3-е место индив. Подар. сертификат	6	500,00	3000,00
	4-е место групп. Подар. сертификат	6	1500,00	9000,00
	4-е место индив. Книги	3	441,60	1324,80
	5-е место индив. Книги	3	340,00	1020,00
	6-е место индив. Книги	3	287,20	861,60
	7-е место индив. Книги	3	282,66	848,00
	Поощрительные призы других номинаций	13	144,93	1884,00
	Поощрительные призы всем участникам (книги)	9	159,82	1438,40
	Поощрительные призы всем участникам (косметич. средства)	345	124,63	42 998,55
	Тренерам спортсменов-победителей	19	500,00	9500,00

Источник: [44].

Министерством спорта России утверждены «Рекомендации организаторам при подготовке спортивных соревнований и физкультурных мероприятий различного уровня, подготовленные с учетом опыта проведения на территории Российской Федерации крупных международных спортивных мероприятий» [46]. Данные рекомендации были составлены на основе лучшей практики организации и проведения XXVII Всемирной летней универсиады 2013 г. в Казани, XXII Олимпийских зимних игр 2014 г. в Сочи и XI Паралимпийских зимних игр 2014 г. в Сочи, XVI чемпионата мира FINA по водным видам спорта 2015 г. в Казани, Кубка конфедераций FIFA 2017 г. и чемпионата мира по футболу FIFA 2018 г., XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 г. в Красноярске.

Рекомендации состоят из пяти разделов. В первом разделе дана общая информация. Во втором – содержатся положения о подготовке заявки на право выдвижения кандидатуры Российской Федерации для проведения мероприятий. В третьем разделе содержатся материалы по планированию мероприятия. Рассмотрим их более подробно.

Организация, ответственная за проведение мероприятия, начинает переход к его планированию с учетом установленных требований, осуществляя в первоочередном порядке:

1. Поиск и подбор руководителей и персонала.
2. Организацию офисного помещения.
3. Формирование основной нормативной правовой базы.
4. Установление целей и задач организатора, ключевых принципов, структуры управления.
5. Разработку плана-графика подготовки мероприятия.
6. Разработку операционного бюджета.
7. Разработку и подписание соглашения о маркетинговом плане.
8. Формирование концепции наследия объектов и потребностей.
9. Разработку стратегии управления рисками.

Для обеспечения деятельности по подготовке и проведению мероприятия в структуре организации возможно предусмотр-

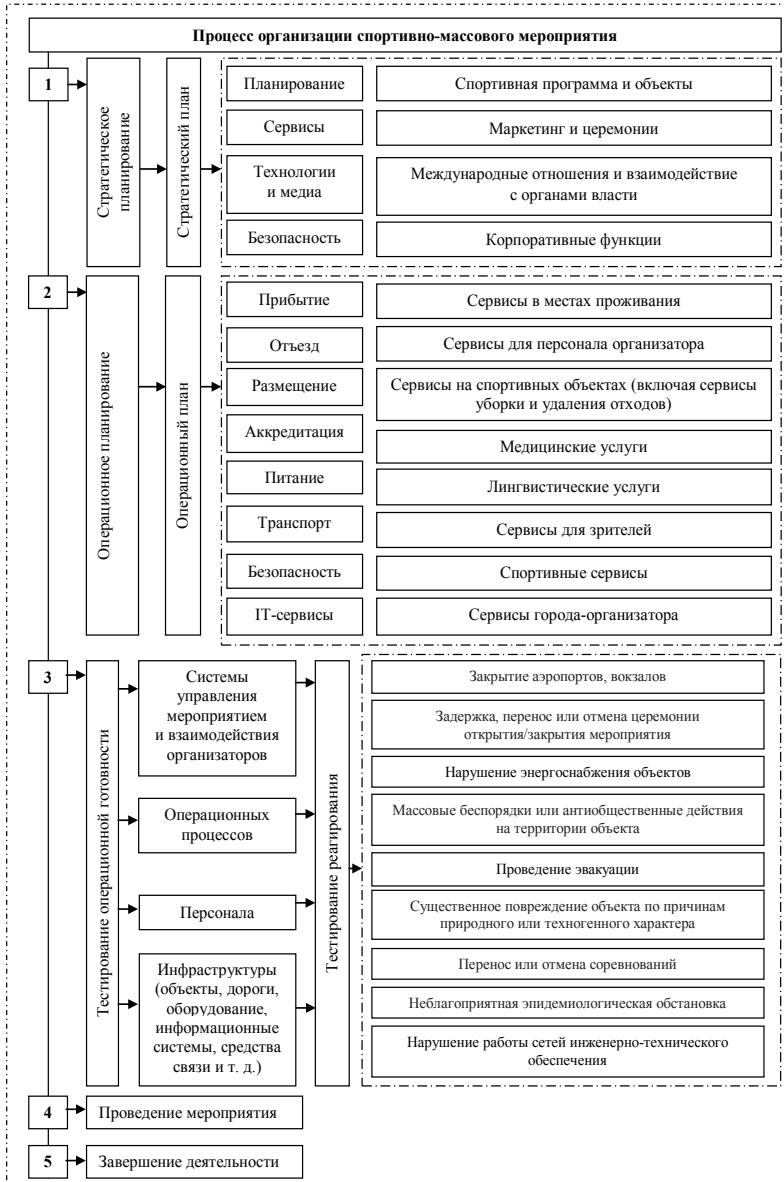


Рисунок 3.3 – Процесс организации спортивно-массового мероприятия

Источник: составлено автором.

реть создание проектного офиса, к деятельности которого могут привлекаться внешние эксперты.

Процесс организации спортивно-массового мероприятия непосредственно состоит из пяти блоков: стратегическое планирование, операционное планирование, тестирование операционной готовности, проведение мероприятия и завершение деятельности. Этапы и перечень разрабатываемых клиентских сервисов представлены на рис. 3.3.

Особого внимания заслуживает последний этап – завершение деятельности. Он связан не только с прекращением деятельности всех созданных для проведения спортивно-массового мероприятия организаций, но и с сохранением наследия – новых спортивных сооружений, которые подлежат дальнейшей эксплуатации в постсоревновательный период. Более подробно данный вопрос рассмотрим в следующем параграфе настоящего учебного пособия.

### ***Контрольные вопросы***

1. Что понимается под спортивно-массовым мероприятием?
2. Какова цель проведения спортивно-массового мероприятия?
3. Какие разделы содержит типовая структура положения о проведении спортивно-массового мероприятия?
4. Какие расходы следует предусмотреть в смете на проведение спортивно-массового мероприятия?
5. Какие расходы следует отразить в финансовом отчете о проведении спортивно-массового мероприятия?
6. Какие подразделения следует создать для обеспечения деятельности по подготовке и проведению мероприятия в структуре организации?

### ***Вопросы для рассмотрения на семинарских занятиях***

1. Характеристика массовых спортивно-художественных мероприятий.
2. Соревнования как форма спортивного мероприятия.
3. Положение о соревнованиях.
4. Этапы подготовки спортивно-зрелищных мероприятий.

5. Понятие о программе спортивно-зрелищных мероприятий.
6. Понятие о сценарном плане массовых спортивно-художественных представлений.
7. Понятие о сценарном плане соревнований.
8. Структура церемонии открытия спортивно-зрелищных мероприятий.
9. Структура церемонии закрытия спортивно-зрелищных мероприятий.
10. Поволжский университет спорта организует домашний тур Студенческой лиги РЖД. Подготовьте стратегический и операционный план данного спортивного мероприятия. Разработайте основные статьи сметы на проведение соревнований.
11. Подготовьте заявку в Международную федерацию университетского спорта (FISU) об участии г. Казани в Зимней универсиаде 2030 г.
12. Составьте единый календарный план на текущий год проведения спортивных соревнований Поволжским университетом спорта.

### **3.2. Оптимизационная модель управления объектами физической культуры и спорта федерального значения на основе организационно-управленческих инноваций**

Подготовка и проведение крупных международных соревнований мирового масштаба дают мощный толчок развитию не только отечественных видов спорта, но и связанных с ними проектов по строительству спортивных объектов и обслуживающей инфраструктуры, подготовке кадров, информационному обеспечению мероприятий. Трудно переоценить влияние подобных проектов на экономику региона и качество жизни людей. Актуальным остается вопрос об эффективном использовании данных объектов после проведения спортивных форумов, повышении эффективности управления этими объектами.

В данном контексте необходимо изучить накопленный международный и отечественный опыт использования крупных спортивных объектов и сооружений в их постсоревновательном использовании. Так, к Олимпиаде 2008 г. был построен Нацио-

нальный центр водных видов спорта в Пекине, а после Олимпийских игр объект был открыт для туристов. Первое время на данном объекте проводили коммерческие мероприятия, а затем комплекс трансформировали в аквапарк. Со временем «водный клуб» стал неплохим брендом и туристской достопримечательностью [24].

Рассмотрим наиболее оптимальные с точки зрения эффективности методы инновационного решения актуальной задачи на примере наиболее эффективных спортивных объектов федерального значения Поволжского ГУФКСиТ. Поскольку все исследуемые спортивные объекты федерального значения находятся в оперативном управлении, централизованное управление ими осуществляется непосредственно центральным аппаратом – руководством академии. Для более эффективного управления объектами необходима рентабельная система централизации управления и взаимодействия между структурными подразделениями академии и административными центрами спортивных сооружений.

Для разработки предложений и рекомендаций по совершенствованию и оптимизации системы управления спортивными сооружениями требуется решение следующих задач:

- 1) определить механизмы и состояние взаимодействия непосредственно объектов и аппарата;
- 2) разработать макет структуры управления отдела по работе со спортивными сооружениями и направления его деятельности;
- 3) оценить эффективность внедрения отдела по работе со спортивными объектами в структуру управления академии.

Анализ деятельности спортивных сооружений может выявить некоторые слабые места, возможно, для их усиления потребуются кадровые перемены в структуре академии либо изменения в использовании ресурсов спортивных сооружений. Последнее возможно на основе разработки новой программы эффективности использования сооружений.

Для решения поставленных задач оптимизации могут применяться разные методы или группа методов исследования, в числе которых:



- анализ нормативно-правовой базы;
- анализ целевых выборок статистических данных;
- маркетинговое исследование рынка услуг;
- применение методов математической статистики;
- SWOT-анализ эффективности использования объектов.

В ходе проведения исследования использования спортивных сооружений и их характеристик нами было выявлено, что наиболее эффективными объектами являются УСК «Буревестник», Дворец водных видов спорта, Центр гимнастики. У этих объектов высокие показатели по загруженности объектов, а соответственно, и лучше показатель экономической эффективности.

Данный фактор объясняется тем, что на этих объектах было проведено больше соревновательных мероприятий, тренировочных сборов по сравнению с другими объектами. Также на двух из трех этих объектов не занимают время ДЮСШ, соответственно, остается больше времени на предоставление дополнительных услуг. На всех объектах академии проводится учебная и учебно-тренировочная деятельность – это еще один фактор, который оценивался при проведении исследования, так как это дополнительное время использования объектов, и учебная деятельность является одним из центральных видов деятельности, которые должны осуществляться на спортивных объектах академии. Показатели социальной эффективности оказались наиболее высокими у КПБ «Буревестник», ЛД «Зилант», Академии тенниса. У остальных объектов показатели тоже на высоком уровне, но несколько ниже названных, поскольку каждый объект выполняет социальную функцию.

Менее эффективными объектами были признаны Казанская академия тенниса и Центр гребных видов спорта. Полученные данные по Академии тенниса связаны с тем, что сам по себе объект в связи со своей спецификой обладает небольшой единовременной пропускной способностью, следствием этого является недостаточное количество занимающихся здесь теннисом. Центр гребных видов спорта – объект специфический, поскольку почти половину времени года по прямому назначению он не может использоваться (в зимний период, когда

воды озера Кабан замерзают). Но, несмотря на это, на объекте проводятся тренировочные сборы, сюда приезжают сборные команды регионов и России и проводят сборы в залах сухого плавания.

Самым неэффективным объектом был признан Ледовый дворец «Зилант». Объясняется это тем, что 80 % времени работы объекта занимает ДЮСШ по хоккею. В ходе проведения маркетингового исследования были выявлены проблемы, требующие разработки единой системы регламента работы с центральным офисом.

Одним из решений для повышения эффективности использования спортивных сооружений может служить создание управления по развитию спортивной инфраструктуры.

Создание данного подразделения позволит сделать деятельность спортивных сооружений более эффективной, но могут иметь место и другие отрицательные факторы в деятельности спортивных сооружений, поэтому система взаимодействия спортивных сооружений, которая действует сейчас, является приемлемой и оптимальной для осуществления управления деятельностью спортивных сооружений на данный момент. Однако для повышения эффективности деятельности спортивных сооружений стоит задуматься о новых подходах в управлении и изменениях в структуре академии, в том числе и сегменте спортивных сооружений, для получения максимальной эффективности от их использования как в образовательной деятельности, так и в спортивной, научной, технической.

Одним из способов управления подобными объектами является внедрение современных информационных систем управления бизнес- и информационными процессами, в том числе систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-системы). Например, в ходе анализа информационных потоков на объекте федерального значения «Дворец водных видов спорта» г. Казани был выявлен ряд факторов, ограничивающих эффективную работу с потенциальными и действующими клиентами, а также проблемы с системой учета. Основные сложности, которые испытывали клиенты, сводились к следующим проблемам:

– сложность с дозвоном на объект для получения информации. Входящие звонки принимают администраторы, которые также встречают клиентов, выдают ключи, совершают обход раздевалок и многое другое, что мешает качественной обработке звонков. Как следствие – потеря потенциальных и низкий уровень лояльности действующих клиентов;

– оплата услуг. Продажи услуг осуществляются в ограниченный период – с 20-го числа текущего месяца по 10-е число следующего месяца с 09:00 до 20:00 исключительно в будние дни, в остальное время продажа услуг не осуществлялась. Как следствие – большие очереди в период продаж, что в свою очередь приводило клиентов к отказу от продления абонементов;

– расписание занятий. Всю информацию о тренерском составе, времени проведения занятий, количестве оставшихся мест в группе можно было получить только на бумаге непосредственно на объекте. Как следствие – снижение интереса потенциальных клиентов.

Основными проблемами определения инновационного потенциала объекта и его финансовых возможностей для управляющей структуры являются:

– отсутствие реальных данных по обращениям потенциальных клиентов;

– бесконтрольный проход на объект;

– расчет заработной платы сотрудников. Трудоемкий (до 10 дней) сбор информации о продажах и расчет мотивационной части сотрудника;

– отсутствие объективных статистических данных по работе объекта.

Проанализируем деятельность данного спортивного сооружения и системы его управления. Дворец водных видов спорта г. Казани проводит крупные международные соревнования, в его деятельности есть услуги, отсутствующие у конкурентов. Следует отметить высокий входящий трафик (проявление интереса со стороны потенциальных клиентов), а также развитую инфраструктуру объекта. Однако существуют и определенные проблемы, к которым можно отнести:

- низкий процент продления абонементов;
- низкое качество предоставляемых услуг;
- большие очереди в часы пик;
- низкий уровень предоставления информации;
- низкий индекс удовлетворенности клиентов (NPS);
- слабый контроль наличия оснований для посещения занятий;
- отсутствие активного продвижения объекта (реклама);
- ограниченный период продаж;
- слабый SMM.

В качестве рекомендаций повышения эффективности деятельности можно предложить следующие решения:

1. Создание отдела продаж.
2. Составление мотивационной программы для сотрудников отдела продаж.
3. Определение ключевых показателей эффективности (KPI).
4. Обеспечение отдела современными инструментами (IP-телефония, CRM-система, аналитика и отчетность).
5. Увеличение периода продаж (в том числе за счет снятия ограничений).
6. Совершенствование способов оплаты (платежные терминалы, интернет-эквайринг).
7. Расширение способов информирования потенциальных и действующих клиентов.
8. Разработка анкеты и регулярное проведение NPS-анализа (индекс удовлетворенности клиентов).
9. Ведение контроля наполняемости групп.
10. Увеличение количества корпоративных клиентов.
11. Заполнение нерейтингового времени.
12. Увеличение качества предоставляемых услуг.
13. Усиление маркетинга в социальных сетях (SMM) и актуализация контента сайта.
14. Разработка рекламной стратегии.

К основным функциям отдела продаж относятся: фиксирование потенциальных клиентов; поиск потенциальных клиентов; продажи потенциальным клиентам; продление услуг действующим

щим клиентам; качественное предоставление информации потенциальным и действующим клиентам; выполнение планов по выручке. Для удовлетворения всех требований к функционалу на объекте был установлен сервер IP-АТС на базе Asterisk и модуль телефонии PROFIT CRM.

Использование подобной системы привело к улучшению следующих показателей:

- Количество принятых звонков увеличилось на 126 %.
- Время ожидания ответа сократилось 47 %.
- Фиксирование потенциальных клиентов на 100 % (ранее фиксирование потенциальных клиентов не производилось).
- Фиксирование пропущенных вызовов на 100 % (ранее пропущенные вызовы не фиксировались).
- Повышение качества предоставления информации (все разговоры записываются и выборочно прослушиваются руководителем отдела продаж).
- Увеличение продаж новым клиентам.
- Рост индекса NPS.

Подробная аналитика звонков позволяет анализировать работу отдела в целом и его сотрудников в частности, что отражено на рис. 3.4.

Для более качественной работы сотрудников отдела продаж используется модуль PROFIT CRM – Управление взаимоотношений с клиентами по всем бизнес-процессам, который позволяет:

- настраивать гибкие условия ветвления маршрутов. Возможность указать условия ветвления маршрутов в зависимости от содержания документа/события/задачи;
- устанавливать варианты запуска процесса. Процесс может быть запущен системой по условиям, пользователем на основании документа или пользователем вручную;
- запускать процесс по расписанию. Система может автоматически стартовать процесс в указанное время и заполнять его по определенному шаблону;
- возможность описания бизнес-процесса любой сложности.

Задачи сотрудникам выводятся на рабочий стол. Каждая задача выполняется в рамках процесса.

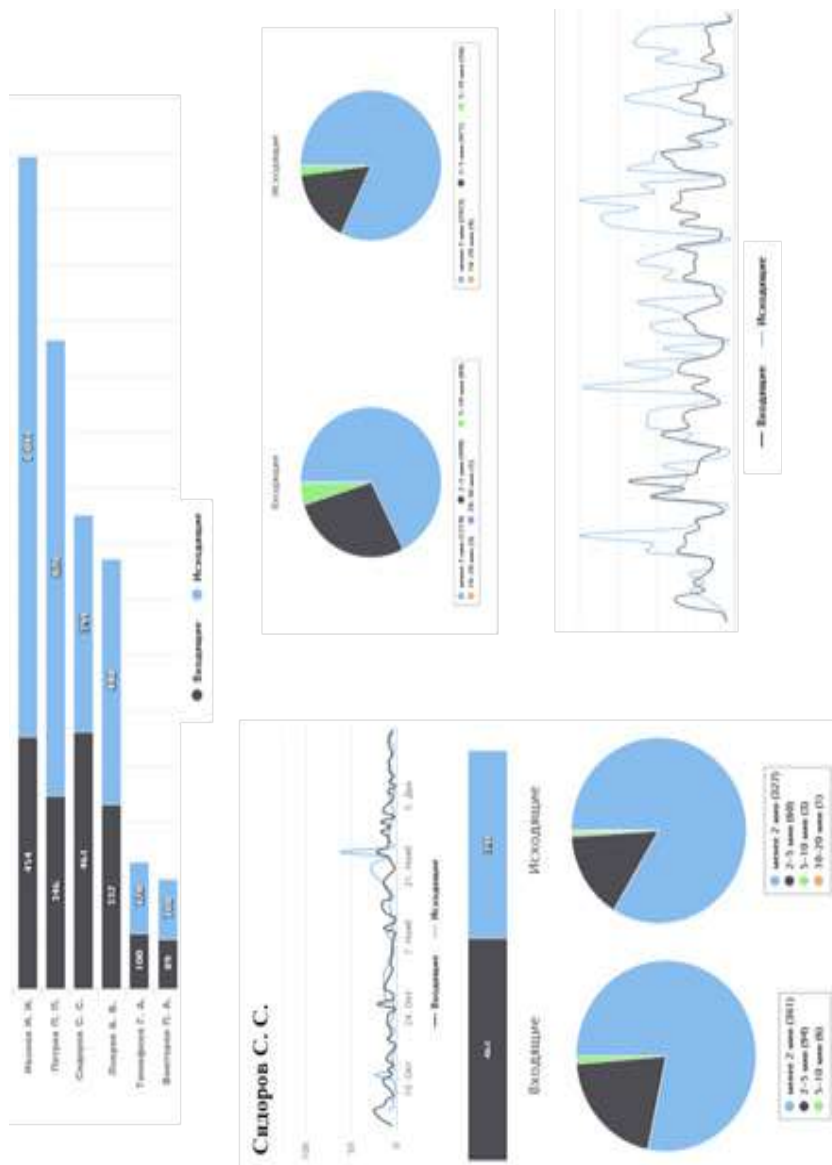


Рисунок 3.4 – Аналитические возможности внедряемой информационной системы

The screenshot displays a web-based CRM interface. At the top, there is a navigation bar with icons for home, search, and notifications. Below this is a header area with a search bar and several action buttons: 'Мои задачи' (My tasks), 'Показать выполненные' (Show completed), 'Дата начала: 10.02.2019' (Start date: 10.02.2019), 'Дата окончания: 10.02.2019' (End date: 10.02.2019), and 'Мои результаты' (My results). The main content area is a table with the following columns: 'Комментарий' (Comment), 'Планируемая дата начала' (Planned start date), and 'Статус' (Status). The table contains 15 rows of task entries, each with a unique ID and a corresponding comment. The status of the tasks varies, with some marked as 'Выполнено' (Completed) and others as 'В процессе' (In progress). The interface is clean and professional, typical of a business management system.

Комментарий	Планируемая дата начала	Статус
Задача: Проверка качества продукции	10.02.2019 09:26	Выполнено
Задача: Проверка качества продукции	10.02.2019 09:26	Выполнено
Задача: Проверка качества продукции	10.02.2019 09:26	Выполнено
Задача: Проверка качества продукции	10.02.2019 09:26	Выполнено
Задача: Проверка качества продукции	10.02.2019 09:26	Выполнено
Задача: Проверка качества продукции	10.02.2019 09:26	Выполнено
Задача: Проверка качества продукции	10.02.2019 09:26	Выполнено
Задача: Проверка качества продукции	10.02.2019 09:26	Выполнено
Задача: Проверка качества продукции	10.02.2019 09:26	Выполнено
Задача: Проверка качества продукции	10.02.2019 09:26	Выполнено
Задача: Проверка качества продукции	10.02.2019 09:26	Выполнено
Задача: Проверка качества продукции	10.02.2019 09:26	Выполнено
Задача: Проверка качества продукции	10.02.2019 09:26	Выполнено
Задача: Проверка качества продукции	10.02.2019 09:26	Выполнено
Задача: Проверка качества продукции	10.02.2019 09:26	Выполнено

Рисунок 3.5 – Интерфейс модуля «Мои задачи» CRM-системы для Дворца водных видов спорта г. Казани

На рис. 3.5 нами представлен интерфейс модуля «Мои задачи» CRM-системы для Дворца водных видов спорта г. Казани.

Процесс «Продление» запускается при условии остатка услуг меньше или равного 2 для абонементов, ограниченных количеством, и остатка дней меньше или равного 30 для абонементов, ограниченных временем (рис. 3.6).

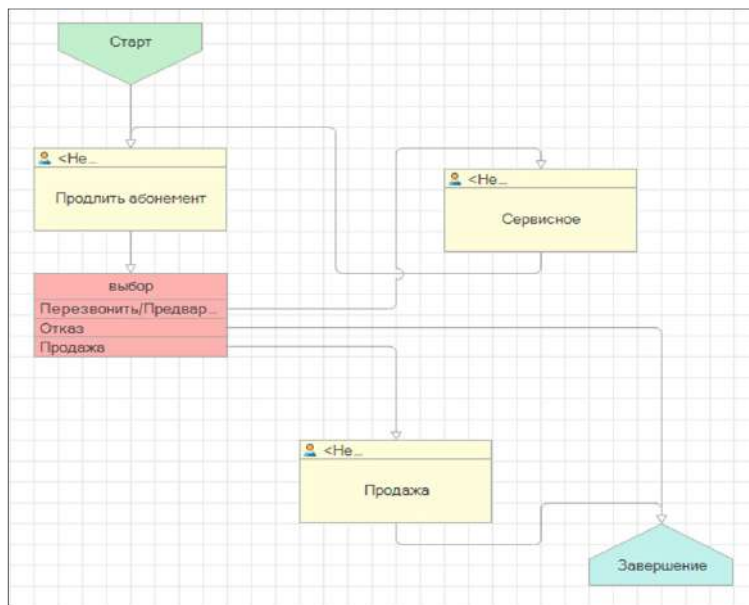


Рисунок 3.6 – Схема процесса «Продление абонемента»

Применение данного подхода позволило увеличить продажи новым клиентам, процент продления, проработку базы клиентов, индекс NPS.

Автоматизация системы учета позволила сократить время расчета мотивационной части сотрудников с 10 до 1 дня, что в свою очередь позволило снять ограничение по периоду продаж. Также было принято решение отказаться от кассы в пользу платежных терминалов.

Схема проведения продажи с использованием платежного терминала для Дворца водных видов спорта приведена на рис. 3.7.



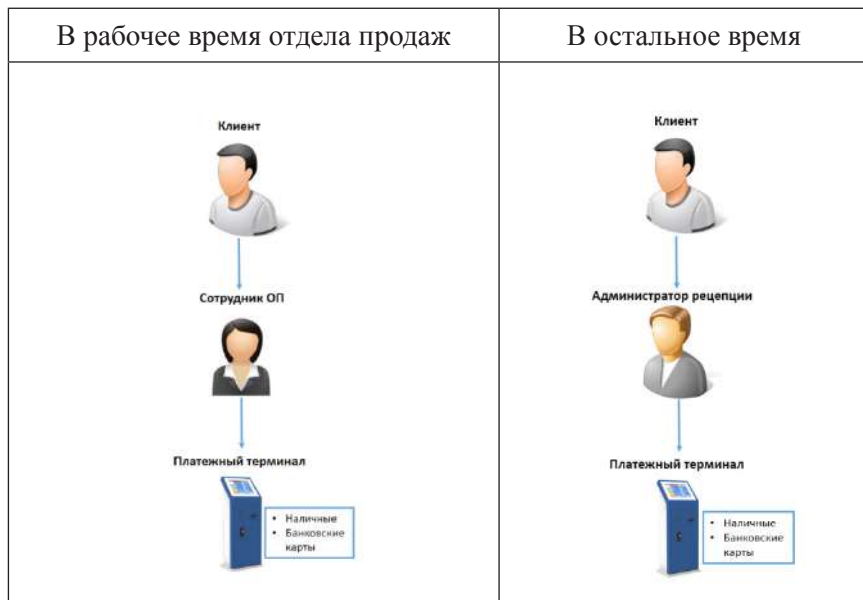


Рисунок 3.7 – Схема проведения продажи с использованием платежного терминала для Дворца водных видов спорта

Алгоритм действий клиента по оплате услуг данного спортивного объекта включает следующие этапы:

1. Клиент обращается к сотруднику отдела продаж за получением информации по услугам.
2. Сотрудник отдела продаж консультирует, подбирает подходящую услугу и создает в системе документ продажи.
3. Клиент подходит к терминалу оплаты, вводит номер своего мобильного телефона, видит сумму задолженности и оплачивает ее с помощью наличных средств или банковской карты.
4. После завершения оплаты платежный терминал передает данные в систему и задолженность погашается.
5. В нерабочее время отдела продаж оформление осуществляет администратор рецепции.

Использование подобной схемы привело к сокращению ошибок, связанных с кассовой дисциплиной; увеличению процента продления; сокращению очередей; росту индекса NPS.

Смартфоны, мобильный интернет и мобильные приложения настолько сильно проникли в жизнь большинства людей, что заставляют объекты, оказывающие услуги населению, внедрять новые стандарты предоставления информации и коммуникации. Для улучшения качества обслуживания, расширения функциональных возможностей и получения актуальной информации был запущен модуль личного кабинета системы PROFIT CRM.

К основным функциям модуля относятся:

- просмотр периода действия карты и истории посещений;
- просмотр остатков по пакетам услуг;
- заморозка или разморозка карты;
- оплата услуг, пакетов услуг, членства или внесение на депозит (онлайн-оплата);
- просмотр лицевых счетов (депозит, возмещение по пропущенным из-за болезни занятиям).

Доступ в личный кабинет имеют клиенты, зарегистрированные в системе. Вход осуществляется с главной страницы сайта с помощью мобильного номера телефона клиента. Пароль приходит СМС-сообщением.

Запуск личного кабинета повлиял на следующие показатели: увеличение процента продления; сокращение очередей; снижение сервисных обращений (информация по количеству занятий, сроках абонемента и т. д.); увеличение индекса NPS.

Важную роль в системе играют процесс мониторинга деятельности и система формирования отчетов. Данный модуль представляет собой Business intelligence (сокращенно BI) – это методы и инструменты для перевода необработанной информации в осмысленную, удобную форму. Эти данные используются для бизнес-анализа. Технологии BI обрабатывают большие объемы неструктурированных данных, чтобы найти стратегические возможности для бизнеса.

На рис. 3.8 приведены виды вкладок мобильного приложения ДВВС для клиентов.

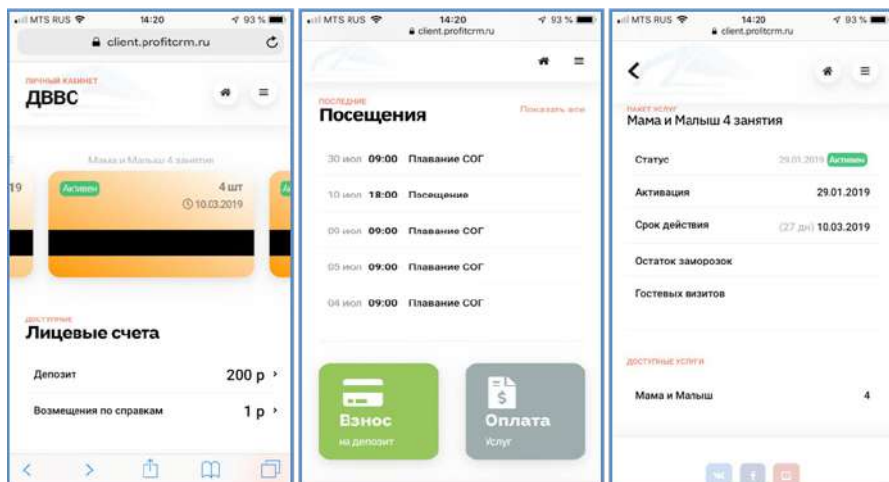


Рисунок 3.8 – Мобильное приложение клиента Дворца водных видов спорта

Цель BI – интерпретировать большое количество данных, заостряя внимание лишь на ключевых факторах эффективности, моделируя исход различных вариантов действий, отслеживая результаты принятия решений.

К основным анализируемым показателям модуля относят:

- статистику посещений;
- анализ продления абонементов;
- ABC-анализ;
- результаты подразделений (выполнение плана);
- средний чек;
- аналитику телефонии;
- эффективность менеджеров клиентского отдела;
- эффективность рекламных каналов;
- воронку продаж (рис. 3.9).

Для обеспечения доступа к оперативной информации по результатам основных показателей была запущена панель мониторинга. Руководитель отдела продаж, руководство объекта и финансово-экономические службы получают доступ к основным показателям через web-интерфейс.

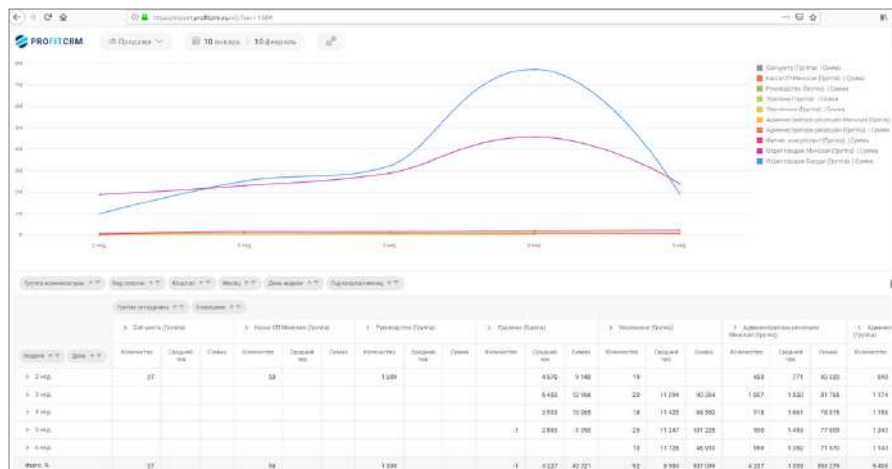


Рисунок 3.9 – Элементы Business intelligence процесса управления спортивным объектом федерального значения

Система мониторинга в режиме реального времени показывает отклонения от плановых значений и сравнивает показатели за аналогичный период прошлого года. Основными показателями мониторинга являются:

- выручка от спортивно-оздоровительных услуг;
- выручка от спортивно-оздоровительных групп;
- клиентская база (активные абонементы и пакеты услуг);
- загруженность объекта (посещения клиентов);
- входящие и исходящие звонки (рис. 3.10).

Комплексный подход к автоматизации системы учета, CRM-системы и внедрение дополнительных модулей на объекте федерального значения «Дворец водных видов спорта» привело к увеличению основных фундаментальных показателей:

- выполнение плана по доходам 100,3 % (увеличен на 14 млн руб. по сравнению с 2017 г.);
- увеличение доходов (по сравнению с 2017 г.) на 15 %;
- увеличение самоокупаемости объекта (по сравнению с 2017 г.) на 7,7 %.



Рисунок 3.10 – Реализация графического представления анализируемых данных в процессе управления спортивным объектом федерального значения

На рис. 3.11 нами продемонстрировано Представление отдельных финансовых показателей как элемент управления спортивным объектом федерального значения.

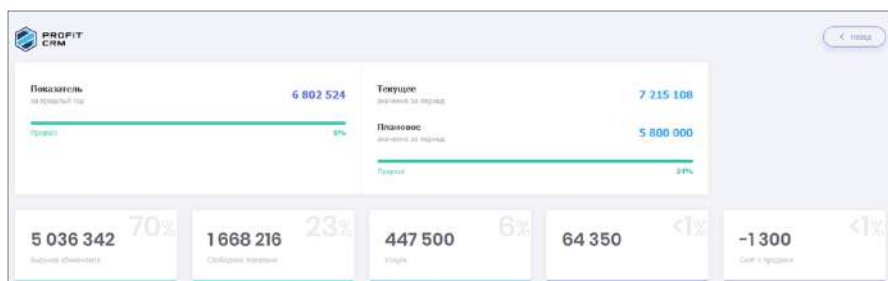


Рисунок 3.11 – Представление отдельных финансовых показателей как элемент управления спортивным объектом федерального значения

Таким образом, следует отметить, что внедрение и использование современных информационных систем в практику деятельности социально значимых спортивных объектов является элементом их инновационного развития, демонстрируя высокую эффективность с точки зрения управления информационными потоками. В данном случае инновационность заключается не только в использовании информационных технологий, но и в методах работы с информацией, ее анализа и представления.

По мере накопления информационных массивов появится возможность применения новых методик и алгоритмов обработки данных и формирования на базе этого обоснованных управленческих решений, в данном случае по управлению спортивными сооружениями федерального значения.

### ***Контрольные вопросы***

1. Каким образом происходит использование крупных спортивных объектов и сооружений в их постсоревновательном периоде?
2. Какие задачи необходимо решить для оптимизации системы управления спортивными сооружениями?
3. Какими показателями можно подтвердить эффективность использования спортивных сооружений?
4. Какое управленческое решение может быть принято для повышения эффективности использования спортивных сооружений?
5. Какие факторы ограничивают эффективную работу с потенциальными и действующими клиентами спортивных сооружений?
6. Назовите основные проблемы определения инновационного потенциала объекта и его финансовых возможностей для управляющей структуры.
7. Для чего необходимо применять SWOT-анализ деятельности спортивного сооружения?

### ***Вопросы для рассмотрения на семинарских занятиях***

1. Ознакомьтесь со статьей: Пискайкина, М. Н. Будущее спортивных сооружений Самарского региона, построенных к чемпионату мира 2018 г. / М. Н. Пискайкина, Е. А. Макарова // OlymPlus. Гуманитарная версия. – 2018. – № 1(6). – С. 39–42. Оцените потенциал использования спортивных объектов Самарской области после проведения чемпионата мира по футболу 2018 г.

2. Ознакомьтесь с публикацией: Гордеева, Е. В. Влияние наследия крупномасштабных мероприятий на экономическую, экологическую и социокультурную сферы развития дестинаций / Е. В. Гордеева, Н. К. Атучин // Sochi Journal of Economy. – 2021. – Т. 15, № 3. – С. 220–228.

### ***Ответьте на следующие вопросы:***

1. Какова роль планирования для минимизации потерь и увеличения выгод от использования спортивных объектов в постсоревновательный период?

2. Как эффективно можно использовать «олимпийское наследие» в виде спортивных сооружений? Что для этого требуется?

3. В чем заключается проблема воздействия крупномасштабных мероприятий на экономическую, экологическую и социокультурную сферы? Какие методы необходимо предпринимать для снижения потерь?

### **3.3. Кейсы для практических занятий**

*Исследование динамики показателей в сфере физической культуры и спорта*

**Кейс 3.1.** Проанализируйте табл. 3.4. Обновите данные таблицы по состоянию на текущий период. Как изменились показатели? С чем это связано? Используя статистические методы, проведите кластеризацию исходных данных.

Таблица 3.4 – Показатели обеспеченности регионов и его населения спортивными сооружениями по состоянию на 1 января 2017 г.

Федеральные округа и кол-во входящих в их состав регионов	Уд. вес занимаемой площади страны, %	Уд. вес проживающего населения в общей численности населения страны, %	Количество стадионов с трибунами на 1500 мест, шт.	Кол-во спортивных площадок и полей, шт.	Кол-во спорт. залов, шт.	Кол-во плавательных бассейнов, шт.
Центральный ФО (18 регионов)	3,8	26,7	440	44 786	16 889	1484
Северо-Западный ФО (11 регионов)	9,9	9,5	90	10 353	6420	667
Южный ФО (8 регионов)	2,6	11,2	232	17 438	6827	425
Северо-Кавказский ФО (8 регионов)	1,0	6,7	100	7586	3834	161
Приволжский ФО (14 регионов)	6,1	20,2	375	34 430	16 345	1253
Уральский ФО (6 регионов)	10,6	8,4	140	11 987	7492	607
Сибирский ФО (12 регионов)	30,0	13,2	300	21 692	10 570	630
Дальневосточный ФО (9 регионов)	36,0	4,2	94	6281	3745	214

Источник: [40].



**Кейс 3.2.** Для понимания процессов, происходящих в сфере физической культуры и спорта на региональном уровне, а также реализуемой государственной политики в данной сфере необходимо рассмотреть динамику показателей, относящихся к спортивной жизни субъектов Российской Федерации.

Являясь одним из наиболее развитых в экономическом плане регионов не только Приволжского федерального округа, но и страны в целом, Республика Татарстан в последние десятилетия демонстрирует несомненные успехи в сфере реализации государственной политики в области спорта.

На республиканских спортивных объектах проводилось достаточное количество состязаний российского, европейского и мирового масштабов.

Проведите анализ динамики изменения количества различных спортивных объектов Республики Татарстан за период с 2005 по 2023 г.: стадионов с трибунами на 1500 мест и более, плоскостных спортивных сооружений, спортивных залов, плавательных бассейнов и т. п.

*Управление в сфере физической культуры и спорта: методы и технологии*

**Кейс 3.3.** Изучите модель взаимодействия государственно-частного партнерства в сфере физической культуры и спорта, представленную на рис. 3.12. Опишите ее на примере реального проекта, реализованного в Республике Татарстан.

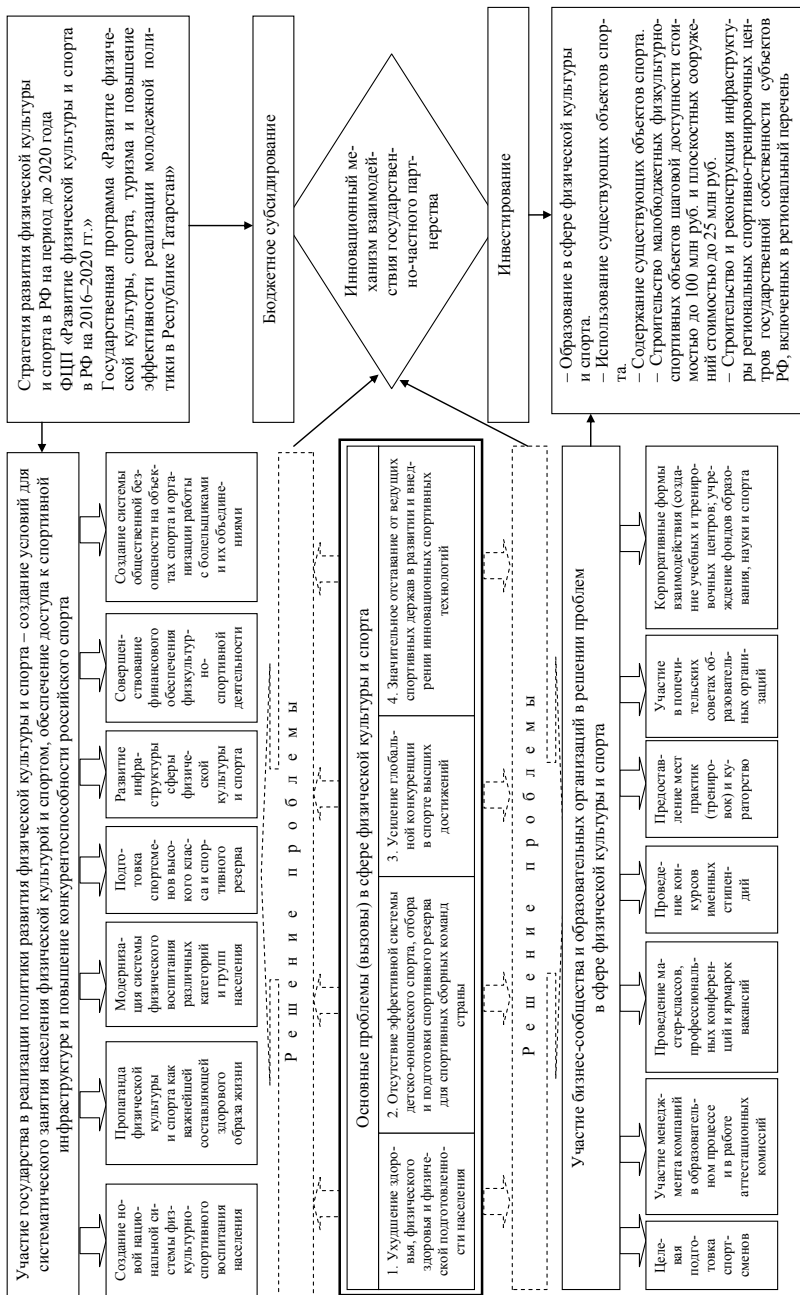


Рисунок 3.12 – Модель взаимодействия государства и спорта партнерства в сфере физической культуры и спорта

### Кейс 3.4. Проанализируйте табл. 3.5.

Таблица 3.5 – Анализ доходов и самоокупаемости структурных подразделений ФГБОУ ВО «Поволжская ГАФКСиТ» за 2016–2018 гг.

Наименование объекта	Поступление средств от приносящей доход деятельности с учетом аренды и возмещений, тыс. руб.			Темп роста доходов 2018 г. к 2017 г., %	Уменьшение «-» / увеличение «+» 2018 г. к 2017 г.	Самоокупаемость, % (доходы/расходы) с учетом налога на имущество		
	2016 г., факт.	2017 г., факт.	2018 г., факт.			2016 г.	2017 г.	2018 г.
УСК КПБ «Буревестник»	35 371,9	36 187,5	37 920,2	104,8	1732,7	55,6	55,0	53,3
УСК «Академия тенниса»	51 473,9	35 170,2	30 259,8	86,0	-4910,4	71,0	53,6	42,7
УСК «Зилант»	12 821,3	12 710,8	14 871,3	117,0	2160,5	36,6	38,9	42,2
ФСТЦ гимнастики	21 090,1	24 866,3	31 563,2	126,9	6696,9	37,6	39,6	53,0
ФСТЦ по гребным видам спорта	15 794,7	36 426,5	38 632,6	106,1	2206,1	20,1	40,1	38,3
УСК «Дворец водных видов спорта»	89 012,7	90 817,6	104 298,0	114,8	13 480,4	43,1	39,0	46,4
Центр бадминтона	5270,2	3913,9	4843,8	123,8	929,9	0,0	44,8	34,1
<b>Итого по объектам</b>	<b>230 834,8</b>	<b>240 092,8</b>	<b>262 388,9</b>	<b>109,3</b>	<b>22 296,1</b>	<b>44,8</b>	<b>42,9</b>	<b>45,5</b>

Для повышения показателя самоокупаемости необходимо осуществлять активные действия по нескольким направлениям:

– во-первых, бороться за проведение на данных площадках спортивных состязаний различного уровня (регионального, федерального, международного), что принесет дополнительные финансы и будет способствовать популяризации отдельных видов спорта и самих спортивных объектов;

– во-вторых, провести структурные изменения в схеме управления данными объектами. Именно поэтому формирование кластерной структуры объектов физической культуры и спорта, являясь само по себе инновационным процессом, способно уменьшить влияние рассматриваемых сил конкуренции;

– в-третьих, следует активнее использовать научный потенциал спортивного кластера, отслеживать и внедрять инновационные разработки научного ядра кластера по направлениям менеджмента, логистики, информационных технологий, методов анализа с учетом внешних и даже внутренних негативных воздействий.

Согласны ли вы с данными утверждениями? Какие еще управленческие решения следует принять?

### ***Контрольный тест по материалам главы 3***

1. Под спортивно-массовым мероприятием понимается:

1) способ достижения самореализации, самовыражения и развития каждого человека, а также средство борьбы против асоциальных явлений, целью которого является вовлечение населения, особенно детей и подростков, в занятия массовым спортом

2) соревнования, первенства, турниры, праздники, дни здоровья, туристические слеты и походы

3) организованное мероприятие соревновательного характера, направленное на физическое и духовное развитие человека

4) одно из направлений работы государства и всех его институтов по формированию физического развития индивида, воспитания у людей здорового образа жизни, привития любви к занятию спортом с детства

- 5) все ответы верны
- 6) верно только а), б), в)
- 7) верно только а), б)
- 8) нет правильного ответа

2. Организация спортивного мероприятия проводится для того, чтобы:

1) все слои населения могли показать свои физические способности

2) поклонники и любители спорта смогли получать удовольствие от происходящих соревнований, пропагандировался спорт

- 3) все ответы верны
- 4) верно только а), б)
- 5) нет правильного ответа

3. Типовая структура положения о проведении спортивно-массового мероприятия включает в себя следующие разделы:

1) Организация и руководство

2) Порядок и сроки подачи заявок

3) Участники и условия участия

4) Программа

5) Цели и задачи

6) Финансирование и материально-техническое обеспечение соревнований

7) все ответы верны

8) верно только а), б), в), г)

9) верно только а), б)

10) нет правильного ответа

4. В смете на проведение спортивно-массового мероприятия следует предусмотреть расходы:

1) на аренду помещения

2) канцелярские товары

3) медицинское обслуживание мероприятия

4) памятные призы победителям, призерам и участникам мероприятия

5) дипломы для награждения участников мероприятия

- б) медали для награждения участников мероприятия
- 7) все ответы верны
- 8) верно только а), б), в)
- 9) верно только а), б), в), г)
- 10) верно только а), б)
- 11) нет правильного ответа

5. Организация, ответственная за проведение мероприятия, начинает переход к его планированию с учетом установленных требований, осуществляя в первоочередном порядке:

- 1) поиск и подбор руководителей и персонала
- 2) организацию офисного помещения
- 3) формирование основной нормативной правовой базы
- 4) установление целей и задач организатора, ключевых принципов, структуры управления
- 5) разработку плана-графика подготовки мероприятия
- 6) разработку операционного бюджета
- 7) разработку и подписание соглашения о маркетинговом плане
- 8) формирование концепции наследия объектов и потребностей
- 9) разработку стратегии управления рисками
- 10) все ответы верны
- 11) верно только а), б), в)
- 12) верно только а), б), в), г)
- 13) верно только а), б), в), г), е)
- 14) верно только а), б)
- 15) нет правильного ответа

6. Для разработки предложений и рекомендаций по совершенствованию и оптимизации системы управления спортивными сооружениями требуется решение следующих задач:

- 1) определить механизмы и состояние взаимодействия непосредственно объектов и аппарата
- 2) разработать макет структуры управления отдела по работе со спортивными сооружениями и направления его деятельности
- 3) оценить эффективность внедрения отдела по работе со спортивными объектами в структуру управления академии

- 4) все ответы верны
- 5) верно только а), б), в)
- 6) верно только а), б)
- 7) нет правильного ответа

7. Для решения поставленных задач оптимизации системы управления спортивными сооружениями могут применяться разные методы или группа методов исследования, в числе которых:

- 1) анализ нормативно-правовой базы
- 2) анализ целевых выборок статистических данных
- 3) маркетинговое исследование рынка услуг
- 4) применение методов математической статистики
- 5) SWOT-анализ эффективности использования объектов
- 6) все ответы верны
- 7) верно только а), б), в)
- 8) верно только а), б)
- 9) нет правильного ответа

8. Основными проблемами определения инновационного потенциала объекта и его финансовых возможностей для управляющей структуры являются:

- 1) отсутствие реальных данных по обращениям потенциальных клиентов
- 2) бесконтрольный проход на объект
- 3) расчет заработной платы сотрудников
- 4) отсутствие объективных статистических данных по работе объекта
- 5) все ответы верны
- 6) верно только а), б), в)
- 7) верно только а), б)
- 8) нет правильного ответа

### ***Темы рефератов для углубленного изучения материалов главы 3***

1. Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями.
2. Организация и управление спортивными мероприятиями.

3. Управление брендом компании путем спонсорства спортивных мероприятий.

4. Специфика проектного управления спортивными стартапами и мероприятиями.

5. Национальная методология управления спортивно-массовыми мероприятиями.

6. Организация и управление проведением массовых детско-юношеских культурно-спортивных мероприятий.

7. Система управления волонтерской программой в рамках международного спортивного мероприятия.

8. Специальное мероприятие как PR-технология управления репутацией спортивной организации.

9. Принципы управления системой спортивных мероприятий.

10. Управление спортивными объектами после проведения основных мероприятий.

11. Логистический подход к управлению спортивно-зрелищными мероприятиями.

12. Внедрение в управление спортивными мероприятиями технологий проектного менеджмента и особенности его использования в спортивной среде.

13. Варианты использования автоматизированной системы управления организацией и проведением спортивных мероприятий.

14. Совершенствование управления крупными спортивными мероприятиями с использованием возможностей цифровой экономики.

15. Особенности проектного менеджмента в сфере физической культуры и спорта.

16. Цифровые платформы управления спортивным мероприятием (Your needs, «мой спорт. версия 2.0») (веб-версия) и др.).

17. Информационные технологии как инструмент спортивного менеджмента при организации спортивных соревнований.

При написании реферата необходимо использовать методические рекомендации, приведенные в главе 1 настоящего учебного пособия.



---

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Barnard, Ch. A Definition of Authority / Ch. Barnard. – N. Y., 1952.
2. Blau, P. Formal Organizations / P. Blau. – W.L. Scott, 1979.
3. Eksten, E. Sport Management. Manual for Sport Management. 1st ed. E. Eksteen & bookboon.com, 2014. – 86 p.
4. Etzioni, A. The Comparative Analysis of Complex Organizations / A. Etzioni. – N. Y., 1961.
5. Lussier, R. N. Applied Sport Management Skills / R. N. Lussier, D. C. Kimball. 2nd ed. – Human Kinetics, 2013. – 536 p.
6. March, J. G. Organizations / J. G. March, H. A. Simon. – New York: Wiley, 1958.
7. Августимова, О. С. Методика управленческой компетенции у студентов вузов физической культуры : автореф. дис. ... канд. пед. наук / О. С. Августимова. – Волгоград, 2004. – 24 с.
8. Алтухов, С. Что такое «спортивный менеджмент»? / С. Алтухов // Центр спортивного менеджмента Экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова : сайт. – URL : <https://sm.econ.msu.ru/about/education/> (дата обращения: 27.01.2023).
9. Асаул, А. Н., Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева; под ред. проф. А. Н. Асаула. – Санкт-Петербург : АНО «ИПЭВ», 2007. – 224 с.
10. Бахарев, Ю. А. Профессионализм руководителя физкультурно-спортивной организации / Ю. А. Бахарев, Н. В. Иванов, В. Г. Кузьмин, Е. А. Орлова // Теория и практика физической культуры. – 2022. – № 8. – С. 106–107.
11. Борисов, А. Б. Большой экономический словарь. – 2-е изд., доп. и перераб. / А. Б. Борисов. – Москва : Книжный мир, 2007. – 860 с.
12. Виленский М. Я. Физическая культура: учебник / М. Я. Виленский, А. Г. Горшков. – 2-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2016. – 214 с.
13. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Экономист, 2006. – 670 с.
14. Гаврилова, И. С. Базовые концепции построения организаций / И. С. Гаврилова // Интернаука : электрон. научн. журн. – 2017. – № 2

(6). – URL : <https://internauka.org/journal/science/internauka/6> (дата обращения: 20.02.2023).

15. ГБОУ «ЦСиО «Самбо-70». – URL : <https://sambo-70.ru/wp-content/uploads/2020/09/Programma-razvitiya-na-2018-2023-godyi-2.pdf> (дата обращения: 16.02.2023).

16. Гершанок, А. А. Менеджмент : учеб. пособие / А. А. Гершанок, А. М. Ощепков. – Пермь : Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2018. 4 Мб. – 310 с. – URL : <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/gershanok-oshepkov-menedzhment.pdf>

17. Глазов, М. М. Менеджмент : учебное пособие / М. М. Глазов и др. – 2-е изд., доп. и перераб. – Санкт-Петербург : Астерион, 2013. – 419 с.

18. Демин, Г. А. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Г. А. Демин. Пермь : Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2019. 1,58 Мб. – 88 с.

19. Доев, В. К. Совершенствование организационной структуры управления физической культурой и спортом / В. К. Доев, Г. Т. Годжиев // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. – 2017. – № 4(208). – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-organizatsionnoy-struktury-upravleniya-fizicheskoy-kulturoy-i-sportom> (дата обращения: 03.02.2023).

20. Дыленова, И. И. Становление спортивного менеджмента как социального института в условиях современного общества / И. И. Дыленова // Вестник БГУ. – 2011. – № 13. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-sportivnogo-menedzhmenta-kak-sotsialnogo-instituta-v-usloviyah-sovremennogo-obschestva> (дата обращения: 30.01.2023).

21. Ермакова, Е. Г. Организация и формы спортивных мероприятий, как средство массового приобщения всех слоев населения к систематическим занятиям физической культурой и спортом / Е. Г. Ермакова, В. М. Паршакова, К. А. Романова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 3. – С. 74–76.

22. Золотов, М. И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта : учебное пособие / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. – Москва : Издательский центр «Академия», 2004. – 426 с.

23. Инновационно-модернизационные волны в социально-экономическом развитии: технологические уклады, макроэкономические генерации, взгляды в будущее. Книга 1. Текстильная, металлургическая, нефтеперерабатывающая, нефтехимическая промышленность,

электроэнергетика, военное машиностроение / под ред. Ю. В. Матвеева, Г. В. Семенова. – Самара : Ас Гард, 2013. – С. 17.

24. Кицис, В. М. Опыт использования объектов наследия крупных мероприятий в туризме (на примере Олимпийских игр) / В. М. Кицис, О. Е. Валькова // Современные проблемы территориального развития: электрон. журнал. – 2018. – № 3.

25. Кудрявцев, В. Об объекте и предмете исследований в спортивном менеджменте / В. Кудрявцев // Вестник Российского международного олимпийского университета. – 2014. – № 4(13). – С. 50–57.

26. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник для бакалавров / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – Москва : Юрайт, 2015. – 365 с. Серия : Бакалавр. Базовый курс.

27. Курамшин, Ю. Ф. Теория и методика физической культуры / Ю. Ф. Курамшин. – Москва : Сов. спорт, 2004. – 464 с.

28. Курьсь, В. Н. Содержание и соотношение понятий «Физическая культура личности» и «Телесно-двигательная культура» / В. Н. Курьсь, М. И. Евстигнеева // Ученые записки Университета Лесгафта. – 2013. – № 1(95). – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-i-sootnoshenie-ponyatiy-fizicheskaya-kultura-lichnosti-i-telesno-dvigatelnaya-kultura> (дата обращения: 27.01.2023).

29. Леднев, В. А. Развитие рыночных отношений в индустрии спорта России: дис. ... д-ра. экон. наук / В. А. Леднев. – Москва, 2006. – 301 с.

30. Мальцев, С. Процессный подход к управлению: теория и практика разработки системы управления / С. Мальцев. – URL : <https://www.srs-master.ru/article31876.html> (дата обращения: 20.02.2023).

31. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2004. – 668 с.

32. Обожина, Д. А. Управление физкультурно-спортивной организацией : учеб. пособие / Д. А. Обожина ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 76 с.

33. Ольховикова, С. В. Организация в теории организации и социологии : учебное пособие / С. В. Ольховикова, И. В. Тесленко. – Екатеринбург : УГТУ – УПИ, 2009. – 201 с.

34. Переверзин, И. И. Искусство спортивного менеджмента / И. И. Переверзин. – Москва : Советский спорт, 2004. – 416 с.

35. Переверзин, И. И. Менеджмент спортивной организации : учебное пособие / И. И. Переверзин. – Москва : Физкультура и спорт, 2006. – 464 с.

36. Петрова, О. В. Методология принятия управленческих решений : учебное пособие / О. В. Петрова. – Москва : Академия управления МВД России, 2020. – 92 с.

37. Портер, М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2005. – 608 с.

38. Починкин, А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учебное пособие / А. В. Починкин. – Москва : Спорт, 2016. – 278 с.

39. Пудич, В. Понятие организации в современной теории менеджмента / В. Пудич // Менеджмент сегодня. – 2002. – № 6. – С. 40–56.

40. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2017: стат. сб. / Росстат. – Москва, 2017. – 1402 с.

41. Ружанская, Л. С. Теория организации : учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 200 с.

42. Сахарова, О. В. Управление: технологии, методы и функции / О. В. Сахарова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1. – URL : <https://science-education.ru/ru/article/view?id=5374>

43. Селенгинский, Б. А. О сущности спортивного менеджмента и современном тренде его развития / Б. А. Селенгинский, Л. С. Максименко // Приоритетные научные направления: от теории к практике. – 2015. – № 17. – С. 198–202.

44. Смета открытых соревнований городского округа Самара по художественной гимнастике. – URL : [http://samarasport5.ru/files/doc\\_sorevn/smesta\\_sorevn\\_hud\\_gimnastika\\_vesna.PDF](http://samarasport5.ru/files/doc_sorevn/smesta_sorevn_hud_gimnastika_vesna.PDF) (дата обращения: 02.02.2023).

45. Социально-педагогические технологии подготовки спортивных менеджеров и специалистов для сферы физической культуры и спорта : монография / под общ. ред. Ю. А. Зубарева, А. И. Шамардина. – Волгоград : ФГБОУ ВПО «ВГАФК», 2015. – 350 с.

46. СПС Консультант. – URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_367427/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_367427/) (дата обращения: 20.02.2023).

47. Стратегия развития физической культуры и спорта на период до 2030, утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 ноября 2020 г. № 3081-р.

48. Томич, М. Основы менеджмента в спорте / М. Томич. – Москва : МАСФИ, 2005. – 351 с.

49. Трайнев, В. А. Деловые игры в учебном процессе: методология разработки и практика проведения / В. А. Трайнев. – Москва : Дашков и К; МАН ИПТ, 2002.

50. Федотова, Н. В. Экономика и менеджмент горного производства : учебное пособие. – 2-е изд., перераб. / Н. В. Федотова, П. К. Федотов, Е. В. Зелинская. – Москва: Издательский дом Академии естествознания, 2017. – 168 с.

51. Хайруллин, Р. К. Финансово-экономические аспекты управления спортивными сооружениями. Практикум / Р. К. Хайруллин. – Казань, 2018. – 66 с.

52. Хакунов, Н. Х. Формирование базовой физической культуры личности в учебных заведениях / Н. Х. Хакунов. – Майкоп : Изд-во АГУ, 2007. – 152 с.

53. Шерин, В. С. Менеджмент физической культуры и спорта: учебное пособие / В. С. Шерин. – Томск : Томский государственный университет, 2010. – 124 с.

54. Латфуллин, Г. Р. Теория организации / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 448 с.

---

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
Глава 1. ТЕХНОЛОГИИ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	4
1.1. Базовые концепции организации .....	4
1.2. Основные виды технологий, используемых в современ- ном менеджменте .....	8
Глава 2. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ .....	23
2.1. Понятие и виды управленческих решений в сфере фи- зической культуры и спорта .....	23
2.2. Типовая структура управленческого решения и требова- ния, предъявляемые к нему .....	30
Глава 3. УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНО-МАССОВЫМ МЕРО- ПРИЯТИЕМ И СПОРТИВНЫМИ СООРУЖЕНИЯМИ .....	41
3.1. Методические основы подготовки и проведения спор- тивно-массовых мероприятий .....	41
3.2. Оптимизационная модель управления объектами физи- ческой культуры и спорта федерального значения на основе ор- ганизационно-управленческих инноваций .....	54
3.3. Кейсы для практических занятий .....	70
Список литературы .....	80

**Хайруллин Рамиль Камилевич**

**МЕНЕДЖМЕНТ  
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ  
И СПОРТА**

*Учебное пособие*

Фото на обложке: *Павел Железняк*

Печатное издание в электронной форме подписано 18.05.2023.  
Гарнитура «Times New Roman». Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Усл.-печ. л. 4,9.

Издательство Федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«Поволжский государственный университет  
физической культуры, спорта и туризма»  
420010, г. Казань, Деревня Универсиады, д. 35

