

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное автономное  
Образовательное учреждение высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт физической культуры, спорта и туризма  
Кафедра теоретических основ и менеджмента физической культуры и туризма

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Н.В. Соболева

подпись

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КЛУБОМ ХУДОЖЕСТВЕННОЙ  
ГИМНАСТИКИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА  
ПРИМЕРЕ Г. КРАСНОЯРСКА**

49.04.01 Физическая культура

49.04.01.03 Менеджмент в физической культуре и спорте

Магистрант

\_\_\_\_\_

Кириллова Е.С.

подпись

Руководитель диссертации

\_\_\_\_\_

д.б.н., профессор Колмаков В.И.

подпись

Рецензент

\_\_\_\_\_

к.п.н., доцент Худик С.В.

подпись

Нормоконтроль

\_\_\_\_\_

З.Халджанова

подпись

Красноярск 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Теоретические основы эффективного управления клубом художественной гимнастики в условиях конкурентной среды на примере г. Красноярска .	10
1.1 Содержание спортивного менеджмента в художественной гимнастике .....	10
1.2 Задачи и цели менеджмента в художественной гимнастике.....	12
1.3 Система функций управления спортивной организации по художественной гимнастике .....	15
1.4 Особенности управления российским клубом художественной гимнастики .....	18
1.5 История менеджмента спортивных организаций художественной гимнастики в России .....	21
1.6 Спортивные клубы по художественной гимнастике в г. Красноярске .....	25
2 Анализ системы эффективного управления клубом художественной гимнастики в условиях конкурентной среды.....	30
2.1 Компоненты успеха спортивного клуба по художественной гимнастике .....	30
2.2 Факторы управления спортивным клубом по художественной гимнастике .....	39
2.3 Формирование базы оценки эффективности и результативности деятельности спортивного клуба по художественной гимнастике .....	42
2.4 Анализ конкурентных позиций спортивного клуба по художественной гимнастике .....	45
3 Совершенствование процесса эффективного управления клубом художественной гимнастики в условиях конкурентной среды на примере г. Красноярска .....	49

3.1 Результаты анкетирования клиентов различных спортивных клубов по художественной гимнастике г. Красноярска .....	49
3.2 Основные направления разработки комплекса мероприятий для реализации управленческой стратегии спортивного клуба по художественной гимнастике в условиях конкурентной среды .....	54
3.3 Практические рекомендации для реализации управленческой стратегии спортивного клуба по художественной гимнастике в условиях конкурентной среды.....	59
3.4 Оценка эффективности разработанных рекомендаций реализации управленческой стратегии спортивного клуба по художественной гимнастике в условиях конкурентной среды.....	63
Заключение .....	68
Список использованных источников .....	70
Приложение А .....	77

## РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Эффективное управление клубом художественной гимнастики в условиях конкурентной среды на примере г. Красноярска» содержит 79 страницу текстового документа, 1 приложение, 81 использованных источников, количество таблиц 7 и рисунков 19.

### ХУДОЖЕСТВЕННАЯ ГИМНАСТИКА, СПОРТИВНЫЙ КЛУБ, СТРАТЕГИЯ, МОДЕЛЬ

**Объект исследования** – система управления спортивным клубом художественной гимнастики

**Предмет исследования** – деятельность спортивного клуба по художественной гимнастике в условиях высокой конкуренции на примере г. Красноярска.

**Цель диссертационного исследования** – разработка и оценка эффективности рекомендаций для повышения эффективности спортивного клуба художественной гимнастики в условия высокой конкурентной среды города Красноярска.

#### **В магистерской диссертации решены следующие задачи:**

1. Провести теоретический анализ системы эффективного управления коммерческими клубами художественной гимнастики в условиях высокой конкурентной среды.
2. Определить приоритеты потребителей услуг клубов художественной гимнастики в городе Красноярске.
3. Разработать и провести оценку эффективности рекомендаций по управленческим решениям, направленным на повышение эффективности деятельности коммерческих клубов художественной гимнастики города Красноярска и оценить их эффективность.

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Спорт и физическая культура – это выдающееся достижение нашей цивилизации, в основе которого находится естественная потребность человека в двигательной активности. В настоящее время в нашей стране выстроена система массового спорта, предоставляющая мотивированному взрослому человеку или школьнику осуществить осознанный выбор и в регулярном режиме заниматься определенным видом спорта или физической активности. В качестве центрального звена системы массового спорта выступают государственные и частные спортивные школы, клубы, секции, которые предоставляют услуги для разных возрастных групп населения. Наибольшую популярность среди любителей спорта приобрели спортивные клубы, преимущества которых заключаются в персонифицированном и клиентоориентированном подходе к потребителю, предоставлении большого разнообразия спектра оказываемых услуг, оперативном внедрении новаций в методики тренировочного процесса, привлечении высококвалифицированных специалистов для обучения навыкам или совершенствованию спортивного мастерства.

Одним из популярных направлений в массовом спорте является художественная гимнастика, которая подразумевает собой исполнения соревновательных композиций под музыкальное сопровождение. Данный вид спорта привлекает эстетической красотой, грациозностью и физической сложностью, а также возможностью реализации творческой инициативы. Сейчас в России заметен бурный рост количества частных клубов художественной гимнастики, особенно в городах с высокой численностью населения и исторически сложившимися традициями в развитии данного вида спорта. Рост численности клубов – это ответная реакция бизнеса на большой спрос среди населения на услугу по занятиям художественной гимнастики, особенно среди родителей школьников и женщин, стремящихся к здоровому образу жизни.

Спрос среди населения формируется в основном за счет трех причин. Во-первых, художественная гимнастика имеет сформированный положительный имидж в нашей стране и не требует дополнительной рекламы [10]. То есть, общественное мнение способствует вовлечению в занятия художественной гимнастикой, как «модному и престижному времяпрепровождению». Во-вторых, успехи и достижения российских гимнасток на международном уровне стимулируют родителей, имеющих детей младшего возраста, отдавать их в спортивные клубы для обучения навыкам или повышению спортивного мастерства [36]. В-третьих, за последнее время благодаря развитию базового или дополнительного образования в области спорта и спортивного менеджмента во многих крупных городах сформировались высококвалифицированные тренерские и управленческие кадры, способные квалифицированно осуществлять образовательную и менеджерскую деятельность в области художественной гимнастики. Особенно это относится к сибирским и дальневосточным городам, которые еще лет десять назад испытывали трудности с привлечением высококвалифицированных специалистов по художественной гимнастике [24].

Очевидно, что эффективное управление спортивным клубом – это настоящее искусство менеджмента, требующее знаний и мастерства от руководителей и специалистов, грамотного применения ими большого арсенала управленческих методов и принципов управления. Поэтому, в условиях конкурентной среды является актуальным поиск путей решения проблем эффективного управления клубом художественной гимнастики. Современная система управления должна быть направлена не только на эффективное управление, но и на развитие клубной формы деятельности в будущем. Поэтому следует изучить и дать рекомендации не только по организационно-финансовым составляющим бизнеса спортивных клубов, но и разработать теоретико-методологические подходы для развития и укрепления позитивного имиджа клубной формы деятельности в художественной гимнастике.

**Объект исследования** – система управления спортивным клубом

художественной гимнастики

**Предмет исследования** – деятельность спортивного клуба по художественной гимнастике в условиях высокой конкуренции на примере г. Красноярска.

Исследование проводилось в 3 этапа с сентября 2022 года по декабрь 2024 года.

**Первый этап (сентябрь 2022 г. – май 2023 г.)** – теоретическая часть. На данном этапе осуществлялся подбор и анализ научно-методической литературы по проблемам эффективного управления клубом художественной гимнастики. Всего было проанализировано 106 источников литературы, опубликованных на русском и английском языках.

**Второй этап (июнь 2023 г. – май 2024 г.)** – составление, сбор и статистическая обработка результатов анкетирования респондентов, регулярно занимающихся художественной гимнастикой в спортивных клубах г. Красноярска. Поиск и разработка практических рекомендаций по управленческим решениям, направленным на повышение эффективности функционирования и достижения стратегических целей клубами художественной гимнастики г. Красноярска.

**Третий этап (июнь 2024 г. – декабрь 2024 г.)** – анализ полученных результатов исследования, формулирование выводов и оформление диссертационной работы согласно требованиям СТО 4.2-07-2014.

**Цель диссертационного исследования** – разработка и оценка эффективности рекомендаций для повышения эффективности спортивного клуба художественной гимнастики в условиях высокой конкурентной среды города Красноярска.

Цель исследования предопределила постановку **следующих задач**:

1. Провести теоретический анализ системы эффективного управления коммерческими клубами художественной гимнастики в условиях высокой конкурентной среды.

2. Определить приоритеты потребителей услуг клубов художественной гимнастики в городе Красноярске.

3. Разработать и провести оценку эффективности рекомендаций по управленческим решениям, направленным на повышение эффективности деятельности коммерческих клубов художественной гимнастики города Красноярска и оценить их эффективность.

**Научная гипотеза** исследования состоит в предположении о том, что для повышения эффективности деятельности и достижения стратегических целей клубом художественной гимнастики необходимо реализовать научно-обоснованные и адаптированные управленческие решения, основанные на комплексном анализе конкурентной среды и современных знаниях управления коммерческим спортивным клубом.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в дополнении и совершенствовании теории управления движением массового спорта, появляющимися тенденциями развития, связанным с теоретическим обоснованием инновационной модели управления спортивным клубом художественной гимнастики, которая позволит добиться значительного преимущества относительно существующих в настоящее время спортивных клубов города Красноярска.

#### **Практическая значимость полученных результатов**

Предложен комплекс рекомендаций по управленческим решениям, разработанный на основе анализа сильных и слабых показателей конкурентноспособности клубов художественной гимнастики г. Красноярска.

**Структура и объем работы:** Магистерская диссертация состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы и приложения. Основной материал работы изложен на 79 страницах компьютерного текста, содержит 3 таблицы, 8 рисунков и 1 приложение. Библиографический список содержит 62 наименования литературных источников, в том числе 5 иностранных источников.

# **1 Теоретические основы эффективного управления клубом художественной гимнастики в условиях конкурентной среды на примере г. Красноярска**

## **1.1 Содержание спортивного менеджмента в художественной гимнастике**

Слово "менеджмент" (management) американского происхождения и на русский язык дословно не переводится. Слово "менеджмент" в "Словаре иностранных слов" обозначает "совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности". Оксфордский фундаментальный словарь английского языка дает более широкое толкование термина менеджмент, а именно [17]:

- административные навыки и умения особого рода;
- власть и искусство управления;
- способ, манера обращения с людьми;
- орган управления и люди, его составляющие [64].

В кругу российских специалистов, всё больше устанавливается норма пользоваться термином "менеджмент", как синонимом русского слова «управление», хотя и не в полной мере. Термин "управление" обозначает гораздо большее и его можно употреблять в различных сферах деятельности человека [43]. Как правило, зарубежные специалисты используют термин "менеджмент" в теории и практике управления социально-экономическими процессами в условиях рынка и рыночной экономики [39].

Спортивный менеджмент - один из видов отраслевого специального управления, который имеет дело с управлением организациями физкультурно-спортивной направленности. В связи с таким подходом термин "организация" является ключевым понятием спортивного менеджмента. С позиции менеджмента физическая культура и спорт – это не только "целесообразная

двигательная деятельность человека" или "совокупность специальных средств и методов направленного развития физической дееспособности людей", а также коммерческая и социальная деятельность [25].

Физическую культуру и спорт в качестве объекта социального управления нужно необходимо рассматривать как определенное множество физкультурно-спортивных организаций - спортивных школ, спортивных клубов, спортивных команд по видам спорта, стадионов, спортивно-оздоровительных центров, спортивных федераций и т.п [76]. Следует отметить, что в современной России физкультурно-спортивную работу проводят более 100 тысяч различного вида физкультурных и спортивных организаций, в которых трудятся более 240 тысяч специалистов - тренеров, преподавателей, учителей физической культуры, инструкторов-методистов и других категорий работников, а также более полумиллиона рабочих и технического персонала [22]. Продукт их трудовой деятельности - это физкультурно-спортивные услуги, то есть организованные формы занятий физическими упражнениями и спортом, программы спортивной тренировки и физкультурно-оздоровительных занятий, спортивные зрелища и т.п. Искусство менеджмента характеризуется особенностями умения спортивного менеджера применять общепринятые принципы, методы и технологию управления в своей конкретной управленческой деятельности [40].

Таким образом, спортивный менеджмент - это специальная теория и практика управления физкультурными и спортивными организациями в рыночных условиях, а также один из отраслевых видов менеджмента. Объектом спортивного менеджмента является совокупность физкультурно-спортивных организаций, продуктом деятельности которых являются физкультурно-спортивные услуги [56]. Предмет спортивного менеджмента - управленческие отношения, складывающиеся в процессе взаимодействия субъекта и объекта управления внутри организаций физкультурно-спортивной направленности и взаимодействия этих организаций с внешней средой в процессе производства и распространения физкультурно-спортивных услуг [71].

## 1.2 Задачи и цели менеджмента в художественной гимнастике

Управление в художественной гимнастике тесно связано с основными факторами ренты рыночной экономики, такими как формы собственности, система свободного ценообразования, конкуренция и право свободного выбора для спортсменов и потребителей услуг [69]. Доходы предпринимателей в этой отрасли зависят от результатов их труда и ситуации на рынке гимнастических услуг. Включение художественной гимнастики в систему рыночных отношений обуславливает управление этой сферой услуг в соответствии с ее особенностями [45].

Рыночная экономика активно способствует развитию предпринимательства в сфере художественной гимнастики. В результате этого наблюдается рост числа собственников организаций, занимающихся художественной гимнастикой, а также увеличивается разнообразие организационно-правовых форм таких предприятий. Благодаря этому расширяется спектр услуг, которые предлагаются населению в области художественной гимнастики, а также улучшается их качество [65].

Основными видами физкультурно-спортивных услуг в сфере художественной гимнастики являются:

- организация занятий художественной гимнастикой в различных форматах, включающих уроки, тренировочные секции, группы по спортивным и оздоровительным направлениям и другие подобные занятия;
- проведение спортивных соревнований и предоставление возможности зрителям наслаждаться выступлениями гимнасток;
- разработка методик, методических комплексов физкультурно-оздоровительных занятий, создание программ физического воспитания и систем подготовки для обеспечения эффективного и качественного тренировочного процесса для гимнасток.

Зачастую в сфере художественной гимнастики ценятся не только физические достижения, но и художественное исполнение движений, элегантность и выразительность выступлений. Рыночная экономика стимулирует развитие и совершенствование этих аспектов, предоставляя возможности для профессионального роста гимнасток и повышения их творческого потенциала [31].

Следует отметить особенности художественной гимнастики в рыночных условиях, основными из которых являются:

- преобразование художественной гимнастики в сферу услуг как специфическую совокупность социально-педагогических форм деятельности, осуществляемых в целях развития физической подготовки и эстетических навыков у спортсменок;

- децентрализация управления отраслью художественной гимнастики;

- возросшее многообразие организационно-правовых форм спортивных организаций, занимающихся художественной гимнастикой;

- правовое закрепление официального статуса профессиональной художественной гимнастики и её развитие в России;

- возрастающее экономическое значение художественной гимнастики, развивающейся на основе современного бизнеса;

- возникновение конкуренции спортивных организаций и свободное ценообразование на услуги занятий по художественной гимнастике [2].

В рыночных условиях существенно возрастает роль художественной гимнастики в самоутверждении и самореализации личности, как важнейшей социальной ценности, в удовлетворении потребностей человека в физическом совершенствовании и рациональном использовании его свободного времени [74]. Целеполагание - исходный момент эффективного менеджмента в художественной гимнастике. Целевая функция спортивной организации, начинается с установления общей цели организации, определяющей причину ее существования. Поэтому одной из главных проблем менеджмента, в

организациях, связанных с художественной гимнастикой, является установление целей функционирования как единой социальной системы [9].

Цель управления - это желаемое, необходимое и возможное состояние управляемой системы в будущем. Цели художественной гимнастики обычно фиксируются в уставах федерации или организаций, которые занимаются развитием этого вида спорта. Они могут быть связаны с достижением высоких спортивных результатов, подготовкой профессиональных спортсменов, организацией соревнований и тренировочного процесса, а также пропагандой и развитием художественной гимнастики среди населения [6]. В художественной гимнастике очень важно формулировать конкретные, обозримые и реальные цели, которые будут согласованы и эффективны для развития этого вида спорта. Кроме того, цели должны быть взаимосвязаны и направлены на достижение определенных результатов, будь то победа в соревнованиях или подготовка спортсменок высокого уровня.

Для художественной гимнастики эти цели могут включать в себя, например, развитие специализированных тренировочных баз и залов, повышение квалификации тренеров и судей, участие в международных соревнованиях и привлечение большего числа детей и молодежи к занятиям этим видом спорта [36]. В целях менеджмента также воплощается социальная политика государства, направленная на развитие и поддержку художественной гимнастики.

Для крупномасштабной управленческой деятельности спортивной организации по художественной гимнастике, обычно применяется так называемое «дерево целей». Разработка дерева целей позволяет менеджерам спортивной организации по художественной гимнастике системно представить порядок движения к конечной цели и учесть необходимое количество задач, требующих решения на пути к ее достижению [62]. К формулировке управленческих целей предъявляется ряд требований, основными из которых являются:

- конкретность (сформированный результат);
- обозримость (краткосрочность, долгосрочность);
- реальность (достижимость);
- взаимосвязанность, согласованность и эффективность [38].

### **1.3 Система функций управления спортивной организацией по художественной гимнастике**

Управление в художественной гимнастике представляет собой обособившиеся в процессе разделения труда относительно самостоятельные, специализированные виды деятельности, которые выражают направления или стадии целенаправленного воздействия субъекта управления на объект. Функции занимают одно из центральных мест в теории и практике управления спортивной организацией по художественной гимнастике, так как они раскрывают его сущность и содержание отраслевой управленческой деятельности. Различают общие и конкретные (специфические или отраслевые) функции управления [13].

Возникновение функций управления спортивной организацией по художественной гимнастике - объективный процесс. Управление художественной гимнастикой можно рассматривать как процесс последовательно сменяющихся и логически следующих действий, носящих повторяющийся, циклический характер. Такие действия субъекта управления, соответствующие последовательно сменяющимся стадиям управленческого цикла, получили название общих функций управления [7]. В составе общих функций управления выделяют: планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию (рис.1).

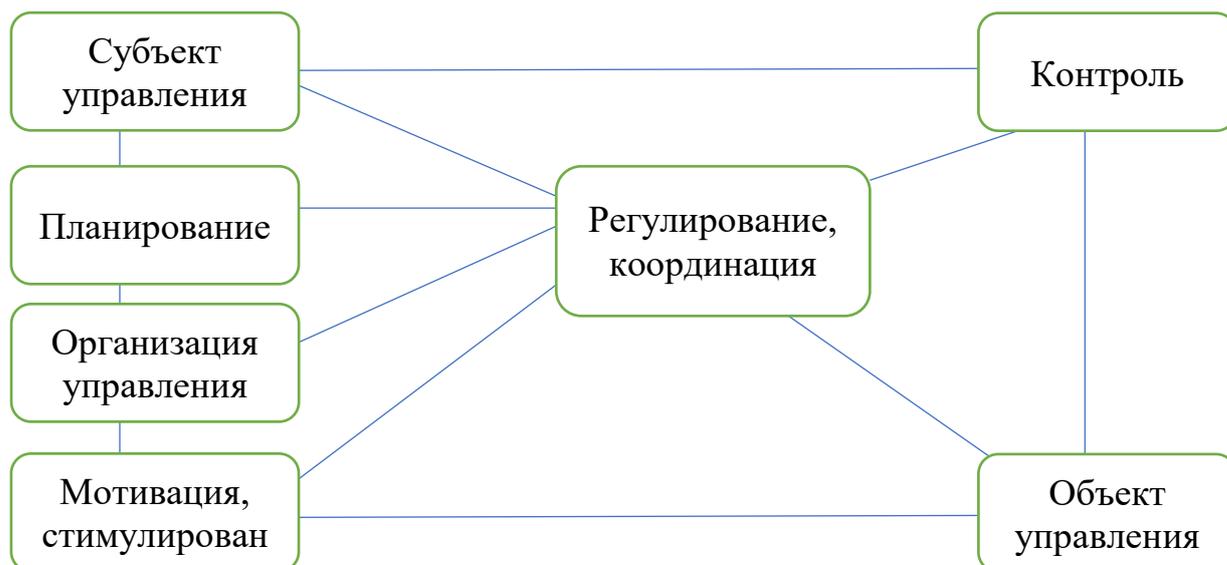


Рисунок 1 – Функции управления спортивной организации по художественной гимнастике

Общие функции, раскрывая технологию социального управления, универсальны, так как характеризуют любой процесс управления независимо от его отраслевой специфики и размера управляемой организации. Выделяемые по признаку временной цикличности функции получили название общих (основных) функций управления. Взаимосвязь между этими функциями может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления [57]. Движение управленческого воздействия субъекта управления от стадии принятия им решения к управляемому объекту возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и с мотивированием работающих. Для того чтобы получить обратную информацию от управляемого объекта о произошедших в нем изменениях в связи с управленческим воздействием, необходим учет и контроль этих изменений [51].

Таким образом, общие функции управления спортивной организацией по художественной гимнастике - это обособившиеся в процессе общественного разделения труда специализированные виды деятельности, выражающие направления или стадии целенаправленного воздействия субъекта управления на

управляемый объект. Также необходимо рассмотреть содержание каждой из указанных функций управления спортивной организацией по художественной гимнастике: планирование, организация, мотивация, контроль и учет, координация.

1) Планирование - это стадия управленческой деятельности, содержанием которой является определение целей деятельности спортивной организации по художественной гимнастике на предстоящий период и необходимых для этого ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, информационных) [36]. Планирование с точки зрения технологии представляет собой систему технико-экономических расчетов, представленных в форме таблиц, графиков и моделей, определяющих пути достижения цели. Результатом планирования является план. План включает: цели и задачи спортивной организации по художественной гимнастике на предстоящий период, мероприятия, комплекс необходимых ресурсов с распределением их по целям и задачам, ответственных исполнителей и сроки выполнения плановых мероприятий. Различают стратегическое и оперативное планирование. Основой стратегического планирования является составление прогнозов, показывающих возможные направления развития объекта [37].

В перспективных и текущих планах спортивной организации по художественной гимнастике определяют рынки потенциальных потребителей своих услуг, устанавливают конкретные цели, задачи и плановые показатели по предоставлению услуг и достижению результатов, определяют необходимые для этого трудовые, финансовые, материальные ресурсы и др. Планирование включает также разработку целевых комплексных программ, бизнес-планов, календарных планов соревнований и спортивных мероприятий, планов организационной работы и т.д. [29].

2) Организация - вторая функция управления в спортивной организации по художественной гимнастике. Ее задачей является формирование структуры спортивной организации по художественной гимнастике, а также обеспечение ее

всем необходимым для нормальной работы - персоналом, помещениями, денежными средствами, материалами, оборудованием и т.п. [28].

3) Мотивация - стадия управления в спортивной организации по художественной гимнастике, предусматривающая создание стимулов и санкций, материальной и моральной заинтересованности с целью активизации персонала спортивной организации по художественной гимнастике к эффективной работе. В управлении спортивной организации по художественной гимнастике мотивация включает, по нашему мнению, также деятельность, имеющую цель активизировать интерес населения к занятиям художественной гимнастикой, к потреблению услуг по художественной гимнастике [24].

4) Контроль и учет - это стадия управления в спортивной организации по художественной гимнастике, задачей которой является оценка качества выполнения принятых решений, количественная оценка результатов работы спортивной организации по художественной гимнастике, а также оперативный учет проводимой работы в спортивной организации по художественной гимнастике [21].

5) Координация - стадия процесса управления спортивной организации по художественной гимнастике, обеспечивающая его непрерывность и бесперебойность. Главная задача координации - достижение согласованности в работе всех звеньев спортивной организации по художественной гимнастике путем установления рациональных связей между ними, а также с общественностью [1].

Функции, выделяемые по содержанию управляемого воздействия на управляемый объект, принято называть конкретными (специфическими или отраслевыми) функциями управления. Конкретные (отраслевые) функции спортивного управления раскрывают содержание управления в отрасли художественной гимнастики, как особой социально-педагогической системы [14].

## **1.4 Особенности управления российским клубом художественной гимнастики**

Менеджерам и персоналу российских спортивных организаций по художественной гимнастике в процессе управления приходится принимать большое количество решений, от качества которых зависит эффективность деятельности данных организаций. Принимаемые управленческие решения касаются различных сторон деятельности российских спортивных организаций по художественной гимнастике, а в их обсуждении и подготовке активно участвуют тренеры, преподаватели и другие специалисты [16]. От правильности и своевременности принятия решений зависит эффективность работы российской спортивной организации по художественной гимнастике. Поэтому важно, чтобы каждый специалист по художественной гимнастике овладел теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений [18].

Управление российской спортивной организацией по художественной гимнастике представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового), которое определяет программу деятельности организации по художественной гимнастике по эффективному разрешению актуальной проблемы. Для того чтобы управление было реальным и не представляло собой распоряжений, которые невозможно выполнить, решения следует принимать на основе знания объективных закономерностей функционирования художественной гимнастики в современных рыночных условиях при соблюдении определенной технологии [50].

По форме управленческие решения по художественной гимнастике в России принимаются в разнообразных формах: приказ, распоряжение, постановление, план, целевая программа, бизнес-план.

1) Приказ - нормативно-правовой акт, издаваемый единолично руководителем спортивных клуба по художественной гимнастике или его

заместителем, действующих на основе единоначалия в целях разрешения основных и оперативных задач [5].

2) Распоряжение - правовой акт, издаваемый руководителем спортивного клуба по художественной гимнастике, главным образом коллегиального органа управления, в целях разрешения оперативных вопросов. Как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.

3) Постановление - нормативный акт, принимаемый коллегиально правлением спортивного клуба по художественной гимнастике, коллегией спорткомитета, президиумом спортивной федерации или совета ДФСО. Постановление представляет собой целевое решение актуальной проблемы с указанием цели, путей и ресурсов, установлением сроков, исполнителей и организации контроля за выполнением [33].

4) План - это комплекс заданий, объединенных общей целью, которые необходимо выполнить в определенном порядке, последовательности и в установленные сроки. План представляет собой результат планирования, главный инструмент координации усилий персонала спортивного клуба по художественной гимнастике для достижения поставленных целей.

5) Целевая программа - нормативный адресный документ, содержащий исчерпывающий комплекс взаимосвязанных заданий, осуществление которых обеспечивает эффективное достижение поставленных спортивным клубом по художественной гимнастике целей в установленные сроки. Целевая комплексная программа включает мероприятия программно-методического, организационного и социально-экономического характера,

6) Бизнес-план - это документ, в котором дается комплексное описание основных аспектов планируемого будущего спортивного клуба по художественной гимнастике, анализируются возникающие при достижении цели проблемы и определяются финансовые ресурсы, необходимые для их решения.

В последние годы в сфере художественной гимнастики широкое распространение получили управленческие решения в форме различных

контрактов, договоров и т.д. Для того чтобы разобраться во всем множестве разнообразных управленческих решений, их принято классифицировать [32]. Управленческие решения по художественной гимнастике можно сгруппировать по семи признакам:

1) Субъектам и иерархическим уровням управления, определяющим масштабность действия управленческих решений. Например, решения могут принимать государственные органы общей и специальной компетентности, ведомственные и местные органы государственного управления, общественные объединения и коммерческие организации по художественной гимнастике [47].

2) Объектам управления художественной гимнастикой, то есть для кого предназначено данное решение - спорткомитет, спортивная федерация, спортклуб, спортивное сооружение, спортивная школа и т.п.

3) Форме существования решения – письменное или устное, которые в свою очередь, подразделяют на постановления, приказы, распоряжения, инструктивно-методические документы, законы, указы Президента, государственные образовательные стандарты, программы, планы, нормативы, контракты и т.п.

4) Организации принятия решений – единоличные, коллегиальные, коллективные.

5) Социальной значимости – исходные или производные.

6) Времени принятия решений – оперативные, перспективные, стратегические. Оперативные решения чаще встречаются в работе руководителей низовых спортивных организаций по художественной гимнастике. Стратегические решения принимают в основном федеральные органы управления художественной гимнастикой.

7) Объему и направленности содержания.

Некоторые управленческие решения содержат общую концепцию развития художественной гимнастики в стране, другие более конкретизированы и касаются одной или нескольких спортивных клубов по художественной

гимнастике [46]. Управленческие решения должны приниматься в рамках полномочий, существующих у субъекта управления, прав и обязанностей спортивного руководителя. Различные виды управленческих решений определяют и разные способы их разработки и принятия, источники и содержание используемой информации, а также особенности реализации принятых решений.

Таким образом, для того, чтобы спортивный менеджер мог принимать управленческие решения, которые касаются различных сторон деятельности спортивного клуба по художественной гимнастике, ему необходимо не только творчески подходить к данному процессу, но и со знанием объективных закономерностей функционирования художественной гимнастики в современных рыночных условиях

## **1.5 История развития менеджмента клубов художественной гимнастики в России**

В истории развития управления спортивных организаций в России представляется обоснованным выделять три периода: начальный, советский и современный (постсоциалистический). Отметим основные черты каждого из них:

1. Начальный этап, охватывающий период от зарождения первых в России спортивных организаций и вплоть до социалистического переворота. Исторические факты свидетельствуют, что в досоциалистический период были заложены организационные основы управления спортивными организациями. Организационная структура управления спортивными организациями в досоциалистической России имела мозаичный характер и включала в себя общегосударственный орган управления, Российский олимпийский комитет и около 1000 спортивно-гимнастических обществ, спортивных клубов, школ и т.п., каждое из которых организовывало занятие спортом [11].

2. Советский период, когда была создана единая централизованная административно-командная система государственного планового управления физической культурой и спортом в стране. Ее основными признаками было следующее. Во-первых, наличие в качестве институциональной основы системы государственных органов управления физической культурой и спортом и учреждений по подготовке спортивного резерва.

Во-вторых, ключевая роль Госкомспорта СССР как высшего государственного органа специальной компетенции. В-третьих, централизованное финансирование и лимитированное обеспечение спортивных организаций спортивным инвентарем и спортивными товарами. В-четвертых, “псевдолюбительство” в спорте или “скрытый” профессионализм. В-пятых, создание эффективной многоуровневой системы профессиональной подготовки специалистов [15].

В советский период были сформированы научные основы управления спортивными организациями, закрепленные в соответствующем учебном курсе, включенном в учебные планы физкультурно-спортивных вузов и техникумов в качестве обязательного предмета. Систематически издавались учебные пособия, учебники и научные статьи по управлению спортивными организациями. Первым изданием в России в рассматриваемой области науки было учебное пособие доцента А.А. Афанасьева "Организация физической культуры в СССР" (1952 г.), предназначенное для спортивно-физкультурных вузов. В этот период сформировалось три научно-исследовательских центра по проблемам управления в спорте - ВНИИФК, в ГЦОЛИФКе и ГДОИФКе им. П.Ф.Лесгафта [3].

3. Современный период, характеризующийся ослаблением государственной формы централизованного управления физической культурой и спортом. Его основные черты: интенсивное развитие спортивного предпринимательства, коммерческих спортивно-оздоровительных организаций; саморазрушение первичного организационного звена физической культуры и

спорта и автаркия ДФСО; самоликвидация производственной физической культуры; снижение статуса и сокращение компетенции государственных органов управления и особенно Государственного комитета РФ по физической культуре и спорту; существенное повышение статуса Олимпийского комитета России, которому передано право регулирования деятельности федераций по видам спорта, а также других общественных организаций [8].

Центр НИР по проблемам спортивного менеджмента сместился в РГАФК из ВНИИФК, который начиная с 60-х годов прошлого века был центром исследований проблем управления физической культурой и спортом. На кафедре управления и экономики физической культуры и спорта РГАФК осуществлялось: широкое обобщение зарубежных концепций спортивного менеджмента и маркетинга, что отражено в многочисленных публикациях профессорско-преподавательского состава кафедры; спортивный менеджмент включен в государственные образовательные стандарты и учебные планы высшего и профессионального среднего физкультурного образования в качестве самостоятельного предмета; открыта специализация по спортивному менеджменту на очном и заочном факультетах; ведется подготовка научно-педагогических кадров по спортивному менеджменту [2].

Художественная гимнастика начала активно развиваться в России в конце 19-го века. В 1880-х годах появились первые гимнастические клубы, где любители этого вида спорта могли заниматься и совершенствоваться под руководством опытных тренеров. Однако рост популярности художественной гимнастики в России был затруднен недостаточной организацией и профессионализмом ведения клубов [46].

С появлением систематизации и профессионализации менеджмента в России, многие клубы по художественной гимнастике начали активно применять принципы управления для достижения своих целей. Компетентное руководство клуба включало в себя организацию занятий, подбор тренерского состава, управление финансами, маркетинг и рекламу, а также развитие и внедрение

новых технологий в тренировочный процесс [47]. Процесс управления в клубах по художественной гимнастике начал предполагать обязательное составление графика тренировок, контроль достижения спортсменов, планирование соревнований и участие в них, обеспечение спортсменов необходимыми средствами, а также разработку долгосрочных стратегий развития клуба.

Таким образом, управление выполнило ключевую роль в развитии клубов по художественной гимнастике в России. Профессиональный подход к организации тренировок, управлению ресурсами и развитию клуба способствовал повышению качества работы тренеров, достижению спортсменами высоких результатов и популяризации этого вида спорта. Важно отметить, что эффективное управление в течение всей истории развития художественной гимнастики в России было связано с высоким уровнем знаний и квалификации в данном виде спорта.

## **1.6 Спортивные клубы по художественной гимнастике в г. Красноярске**

Спортивные клубы по художественной гимнастике являются местом для развития и тренировок юных спортсменок и спортсменов-любителей разных возрастов. То есть спортивные клубы предоставляют возможность как для обучения первичным навыкам и профессиональному росту, так и достижению высоких спортивных результатов. Красноярск – один из крупнейших российских городов с миллионным населением, активной спортивной жизнью и традициями в области художественной гимнастики.

Всего в Красноярске 18 различных спортивных клубов по художественной гимнастике, а многие из них также имеют более одного филиала (табл.1). Количество занимающихся в спортивных клубах по художественной гимнастике в г. Красноярске варьируется от 20 и до 250 человек. Таким образом, из таблицы 1 можно сделать вывод, что в Красноярске относительно большое количество

спортивных клубов по художественной гимнастике, что означает высокий уровень конкуренции.

Рассмотрим различия между спортивными клубами по художественной гимнастике в Красноярске:

1) **Квалификация тренеров.** Одно из основных различий между спортивными клубами по художественной гимнастике в г. Красноярске состоит в уровне квалификации тренеров. Некоторые клубы имеют высококлассных тренеров международного уровня, работающих с высококвалифицированными спортсменками и имеющих опыт участия в международных соревнованиях. Другие клубы имеют тренеров в основном начального уровня, работающих с новичками и помогающих развивать физические и технические навыки. Тренеры по художественной гимнастике, которые имеют большой опыт, а также постоянно повышают свой уровень знаний, ценятся больше, чем тренеры, которые имеют малый опыт работы и не занимаются повышением своей тренерской квалификации.

Таблица 1 – Количество занимающихся художественной гимнастикой в коммерческих спортивных клубах г. Красноярска

<b>№</b>	<b>Название клуба</b>	<b>Количество занимающихся</b>
1	МДШ «Счастливая Гимнастка»	~ 250 человек
2	КСШЭГ	~ 200 человек
3	СК «Звезды Сибири»	~ 150 человек
4	СК «Крылья»	~ 90 человек
5	СШ «Энергия»	~ 80 человек
6	ЦЭХГ	~ 70 человек
7	ДЮСК «Гармония»	~ 70 человек
8	Студия «Импульс»	~ 60 человек
9	КХГ «Стелла»	~ 60 человек
10	ДЮСК «Рекорд»	~ 60 человек
11	СШ «Картинг»	~ 50 человек

Окончание таблицы 1

№	Название клуба	Количество занимающихся
12	КХГ «SportAngels»	~ 50 человек
13	АС «Я чемпион»	~ 50 человек
14	СК «Gymnastic Club»	~ 40 человек
15	ШХГ «START FIT»	~ 40 человек
16	Студия «Звездочки»	~ 30 человек
17	СК «Спартак»	~ 30 человек
18	СК «ССК»	~ 20 человек

2) **Условия тренировок.** Некоторые клубы имеют современные большие тренировочные залы, оборудованные специальными приспособлениями, такими как гимнастические маты, шведские стенки и дополнительное оборудование для тренировок. В то время, как некоторые другие клубы используют общедоступные спортивные залы с минимальным оборудованием, а иногда и малой площадью для проведения своих тренировок.

Кроме различий, имеется и общее между спортивными клубами:

1) **Цели и задачи.** Все спортивные клубы в г. Красноярске имеют общую цель – развитие и достижение успехов в художественной гимнастике. Все клубы стремятся к повышению физической подготовки спортсменок, развитию гибкости и силы, формированию технических навыков. Они также позволяют спортсменкам участвовать в соревнованиях и предоставляют возможность для профессионального роста.

2) **Организационные аспекты.** Все спортивные клубы имеют сходные организационные аспекты, такие как расписание тренировок, подготовка к соревнованиям, оформление документации и связь с родителями занимающихся. Клубы также сотрудничают между собой, устраивая совместные мероприятия и тренировочные сборы. К примеру, спортивный клуб по художественной гимнастике в Красноярске "Кристалл Спорт" является ведущим спортивным клубом, предоставляющий профессиональную подготовку спортсменок разного

уровня, от начинающих до мастеров спорта. В клубе работают высококвалифицированные тренеры и проводятся регулярные мероприятия, например, открытые тренировочные сборы. Спортивный клуб по художественной гимнастике "Счастливая гимнастика" ориентирован на детей и начинающих гимнасток. Данный клуб предоставляет возможность заниматься художественной гимнастикой для всех желающих, независимо от возраста и уровня подготовки.

Исходя из общих данных, была составлена таблица 2, показывающая различия и общность спортивных клубов по художественной гимнастике в г. Красноярске. Из таблицы 2 следует, что в Красноярске у спортивных клубов по художественной гимнастике есть, сходства и различия. Так, у большинства спортивных клубов по художественной гимнастике имеются квалифицированные тренеры со спортивными разрядами и званиями.

Таблица 2 – Различия и общность спортивных клубов по художественной гимнастике в г. Красноярске

<b>Название спортивного клуба по художественной гимнастике</b>	<b>Квалифицированные тренеры, спортивный разряд МС и выше.</b>	<b>Больше трёх направлений в спортивном клубе</b>	<b>Больше трёх адресов залов спортивного клуба</b>
СК «Счастливая гимнастика»	+	+	+
ДЮСК «Рекорд»	+	+	-
СШ «Старт Фит»	+	-	-
СК «ССК»	-	-	-
КСШХЭГ	+	+	+
АС «Я чемпион»	+	+	-
КХГ «Sport Angels»	+	-	+
Студия «Звездочки»	-	+	-

Пять из восьми рассмотренных клубов по художественной гимнастике (см. табл. 2) имеют больше трёх направлений в спортивном клубе. Однако, больше трёх адресов залов спортивного клуба по художественной гимнастике имеют только три из восьми указанных выше спортивных клубов.

Для рассмотрения деятельности спортивного клуба по художественной гимнастике в Красноярске была составлена таблица 3. Для примера был взят среднестатистический спортивный клуб по художественной гимнастике в г. Красноярске СШ «Энергия», в котором количество занимающихся художественной гимнастикой не превышает 100 человек.

Таблица 3 – Штатный состав среднестатистического спортивного клуба по художественной гимнастике СШ «Энергия» в Красноярске

<b>Показатель</b>	<b>Спортивный клуб по художественной гимнастике СШ «Энергия» в г. Красноярске</b>
Количество тренеров	5
Количество менеджеров	1
Количество занимающихся	80

Исходя, из таблицы 3 следует, что в среднестатистическом спортивном клубе по художественной гимнастике в Красноярске на одного тренера приходится примерно по четырнадцать занимающихся художественной гимнастикой, что соответствует общемировым стандартам.

Таким образом, спортивные клубы по художественной гимнастике в городе Красноярске имеют свои отличия и общие черты. Они предлагают различные условия тренировок и имеют тренеров разной квалификации, при этом все клубы стремятся к общим целям – обучению навыкам и достижению высоких результатов в художественной гимнастике. Каждый из клубов в городе

имеет свои особенности, которые отражаются в качестве тренировок и возможности для участия в соревнованиях.

Управление спортивной организацией по художественной гимнастике определяется особенностями, умениями и навыками спортивного менеджера использовать в своей деятельности общепринятые принципы, методы и технологию управления. Потому что спортивный менеджмент – это специальная теория и практика управления спортивными организациями по художественной гимнастике в рыночных условиях. Окончательной целью управления к спортивной организации по художественной гимнастике относят обеспечение прибыльности ее работы благодаря рациональной организации труда. В случае если спортивная организация по художественной гимнастике – это некоммерческая организация, то целью их управления является постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения в услугах художественной гимнастики. Общие функции управления универсальны, так как характеризуют любой процесс управления независимо от его отраслевой специфики и размера спортивной организации по художественной гимнастике. Выделяемые по признаку временной цикличности функции получили название общих (основных) функций управления.

Управленческое решение в российской спортивной организацией по художественной гимнастике представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового), который определяет программу деятельности российской спортивной организации по художественной гимнастике по эффективному разрешению актуальной проблемы. Для того чтобы управление было реальным и не представляло собой распоряжений, которые невозможно выполнить, решения следует принимать на основе знания объективных закономерностей функционирования художественной гимнастики в современных рыночных условиях при соблюдении определенной технологии.

## **2 Анализ системы эффективного управления клубом художественной гимнастики в условиях конкурентной среды**

### **2.1 Компоненты успеха спортивного клуба по художественной гимнастике**

Спортивный клуб по художественной гимнастике, как и любой объект управления в спорте, представляет собой сложную систему, состоящую из множества взаимосвязанных элементов. Он включает в себя три направления: рационалистическое, поведенческое и системное [42].

**1) Рационалистическое направление.** Для того, чтобы спортивный клуб по художественной гимнастике работал эффективно, необходимо построить как рациональную (оптимальную с точки зрения функционирования) структуру самого спортивного клуба по художественной гимнастике, так и рациональную систему управления этим спортивным клубом. Рационалистическое направление в управлении включает в себя несколько так называемых «школ», акцентирующих внимание на более детальных особенностях управления организацией. К ним относятся следующие:

А) «Школа научного управления» обращает особое внимание на научные аспекты, лежащие в основе деятельности спортивного клуба по художественной гимнастике, и технологические процессы, при помощи которых он оказывает услугу [26]. При этом весьма существенны следующие аспекты:

- **Содержание работы и ее компоненты.** Для эффективного управления спортивным клубом по художественной гимнастике необходимо знать, в чем смысл и содержание самой работы, какие факторы (компоненты) необходимо задействовать для достижения запланированного результата. При этом менеджер должен хорошо знать не только общие основы управления, но и быть специалистом в данной области.

- **Специализация.** Для успешной деятельности спортивного клуба по художественной гимнастике необходимо специализированное разделение труда, как среди подразделений, так и специалистов.

- **Отбор.** Оптимизация деятельности спортивного клуба по художественной гимнастике невозможна без специально подобранных специалистов, методик, исходных материалов и т.д. Трудно ожидать успехов от команды, составленной из случайных людей, тренирующихся под руководством случайно пришедших тренеров, неизвестно по каким методикам. Именно поэтому в спорте существует отбор не только спортсменов, но и тренеров, методик подготовки, средств восстановления.

- **Человеческий фактор и его стимулирование.** Внешние воздействия на человека, в данном случае – работника, существенно повышают его активность и результативность в профессиональной деятельности. Поэтому в спортивном клубе по художественной гимнастике должна быть четкая система стимулирования труда различными способами. Без этого невозможно добиться эффективной деятельности всего спортивного клуба по художественной гимнастике [12].

- **Профессиональное управление.** Управленческая деятельность весьма специфична и требует не только глубоких специальных знаний, но и предъявляет особые требования к личностным и профессиональным качествам руководителей любого уровня. Более того, выдающиеся успехи, например, спортсмена в спорте, не говорят о том, что он будет не только выдающимся, но и даже хорошим тренером и руководителем клуба. Только спортивных умений и навыков для этого недостаточно, еще необходимо получить специальное образование и специальную управленческую подготовку. В полной мере это касается тренеров, методистов, учителей, преподавателей физической культуры. Ведь все они являются руководителями (менеджерами) со своими объектами управления и своей сферой компетенции.

Б) «Классическая школа управления» («школа административного управления») говорит о том, что для успешной деятельности спортивного клуба по художественной гимнастике необходимо:

– **Рациональная структура спортивного клуба.** Спортивный клуб по художественной гимнастике не должен быть набором каких-то подразделений, а иметь четкую организационную структуру, при которой все подразделения логично дополняют друг друга, не дублируют задачи и функции, не имеют лишних людей и т.д.

– **Эффективная структура управления.** Очень существенный аспект деятельности спортивного клуба по художественной гимнастике. От динамичности, рациональности, компетентности управленческих структур в громадной степени зависит не только успешность, но и само существование спортивного клуба по художественной гимнастике. При этом следует особо отметить, что структура управления спортивным клубом по художественной гимнастике должна соответствовать структуре самого спортивного клуба. Более того, обе эти структуры должны быть подвижными, изменчивыми и зависимыми от внешних и внутренних условий, поставленных целей, решаемых спортивным клубом задач и т.д. [19].

– **Сбалансированное делегирование полномочий и ответственности.** Ни один руководитель, на каком бы уровне иерархической управленческой лестницы ни находился, не в состоянии решать поставленные задачи, если он не в полной мере (естественно, в рамках своей компетенции) обладает соответственными полномочиями (правами). Эти полномочия должны быть делегированы (переданы) руководителю в полном объеме, но за их использование руководитель несет полную ответственность.

- **Дисциплина.** Один из наиболее существенных и значимых компонентов успешной деятельности спортивного клуба по художественной гимнастике. Причем классическая школа управления рассматривает понятие «дисциплин» не только в узком, привычном для нас смысле «нахождения на работе в рабочее

время». Дисциплина рассматривается как широкое понятие, включающее в себя «исполнительскую дисциплину», «технологическую дисциплину», «дисциплину поставок» и т.д. [23].

– **Инициативность.** Важным аспектом деятельности руководителя спортивного клуба по художественной гимнастике является воспитание у подчиненных высокого уровня инициативности и ответственности за результаты своего труда. Инициативность спортсменов и тренеров – мощный фактор повышения активности в профессиональной деятельности, и как следствие, залог достижения высоких спортивных результатов.

– **Корпоративность.** Понятие, не очень часто встречающееся в нашей научной литературе и повседневной практике, в том числе и спортивной. На самом же деле, чувство принадлежности к какой-то группе людей (команде, спортивному клубу) – очень сильное средство повышения активности, инициативности, ответственности не только за результаты труда, но и образ, имидж, статус спортивного клуба по художественной гимнастике.

В) В основе «школы количественных методов управления» лежит положение о том, что управленческая деятельность представляет собой логическую последовательность действий, которые можно формализовать и на их основе построить соответствующий алгоритм. А это значит, что возможно и необходимо применять математические методы с использованием компьютерных технологий [20]. Основные аспекты, на которые обращает внимание эта школа:

- автоматизированные системы управления на основе компьютеров;
- создание общих и специализированных баз данных;
- применение статистических и математических методов управления;
- применение методов математического моделирования и принятия управленческих решений и т.д.

Все эти направления и подходы широко применяются во многих областях социальной практики, в том числе, в сфере большого спорта. Однако они

требуют не только мощной базы современной вычислительной техники и создания компьютерных сетей, но и принципиально нового подхода к разработке стандартов образования в сфере физической культуры и спорта, его цифровизации и формализации.

Как уже отмечалось, менеджмент – это наука не только о том, как управлять спортивным клубом, но и как управлять человеческим капиталом в спортивном клубе. Кадры или человеческий капитал – это основная движущая и производящая сила любой организационной структуры. Поведенческое направление в управлении акцентирует внимание на особенностях управления именно трудовым поведением человека, на факторах психологической, социологической и социально-психологической природы.

2) В основе поведенческого направления лежит положение о том, что деятельность человека определяется целым рядом факторов: прямых и косвенных, общих и специфических, объективных и субъективных, внешних и внутренних. К внешним факторам относятся: структура организации, порядок и дисциплина, поощрения и наказания, отношения между членами группы или команды, социально-психологические отношения в команде, стиль руководства. В рамках поведенческого направления внешние факторы являются наиболее существенными и значимыми. Воздействуя на человека, они могут побуждать его к активной деятельности, а могут и тормозить, препятствовать ей. В то же время они являются корригируемыми, то есть поддающимися управленческому воздействию руководителя. Именно поэтому задача руководителя состоит в том, чтобы создать такие социально-психологические условия, которые способствовали бы повышению активности человека: профессиональной деятельности, побуждали бы его работать более эффективно и производительно [53].

Поведенческое направление включает в себя две школы:

А) «Школа человеческих отношений» утверждает, что простые, отношения, не требующие материальных затрат, способны весьма существенно

повысить активность человека (в том числе и спортсмена) на работе. Например, взаимоотношения “начальник-подчиненный” (тренер-спортсмен), стиль руководства, способы организации групповой деятельности, межличностные отношения в группе, команде или организации.

Б) «Школа поведенческих наук» утверждает, что существует целый ряд факторов психологической и социально-психологической природы, которые влияют на поведение человека именно в групповой, совместной деятельности, повышая или снижая активность человека. К таким факторам относятся социально-психологические отношения в группе (команде, клубе), групповая сплоченность, групповые интересы (цели, мотивы), статус человека в группе (команде, клубе), традиции спортивного клуба и т.д. [49].

Следует отметить, что в зарубежной управленческой практике этим аспектам уделяется очень большое внимание. Повседневное внимательное отношение к людям, тон и характер общения, стиль и способ выдачи распоряжений и указаний, интерес к личным и семейным делам работника, совместное проведение досуга с использованием спортивных, туристских и иных мероприятий и множество других достаточно простых, «человеческих» знаков внимания способны существенно изменить отношение любого человека к своей работе и выполнению своих должностных обязанностей.

Спортивный клуб по художественной гимнастике, как и любая физкультурно-спортивная организация, независимо от ее вида и направления работы, величины, формы собственности и других показателей, характеризуется общими компонентами: внутренней средой, внешней средой, коммуникациями (рис.2).

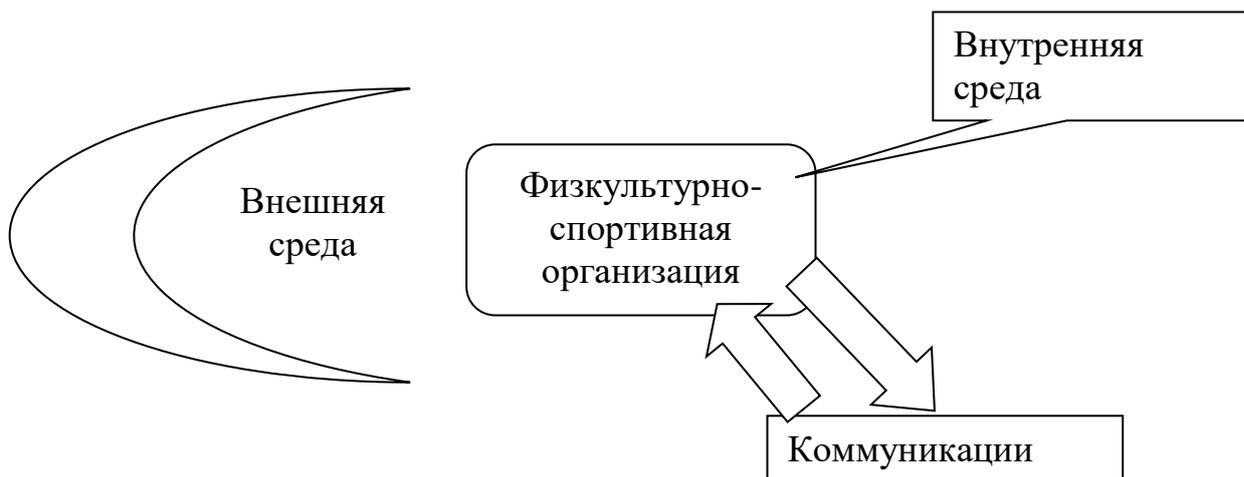


Рисунок 2 – Организация и её компоненты

Все компоненты играют существенную роль в жизнедеятельности организации спортивного клуба художественной гимнастике и по отношению к каждому из них руководитель обязан разработать и реализовать отдельную концепцию управления [30]. Рассмотрим компоненты подробно.

1) **Внутренняя среда организации.** Само понятие “внутренняя среда организации” предполагает, что это такие внутренние переменные, на изменение состояния которых должно быть направлено управленческое воздействие руководителя. Более того, руководитель активно формирует внутренние переменные таким образом, чтобы они взаимодействовали с максимальной эффективностью. К внутренним переменным физкультурно-спортивных организаций относятся: ресурсы, цели, задачи, структура, технологии, человек.

2) **Ресурсы организации.** Ресурсы любой организации – это то необходимое, чем располагает организация для осуществления своей деятельности и то, без чего эта деятельность не может быть эффективной. К ресурсам организации относятся:

– финансовые ресурсы – необходимое количество финансовых средств, которые обеспечивают выплату заработной платы, покупку необходимого инвентаря и оборудования, командировочные расходы и т.д. Отсутствие

основных и оборотных средств не позволяет организации осуществлять свою деятельность в полном объеме и на хорошем уровне;

– материально-технические ресурсы спортивных организаций включают в себя спортивные базы и административные сооружения, инвентарь и оборудование, тренажеры, различные транспортные и технические средства, необходимые для проведения на качественном уровне учебно-тренировочных занятий и воспитательного процесса;

– людские ресурсы характеризуют для физкультурно-спортивных организаций тот потенциальный круг детей, подростков, молодежи, взрослых, которые потенциально могут стать физкультурниками и спортсменами, то есть могут быть вовлечены в сферу деятельности организации. К людским ресурсам относится контингент спортсменов и физкультурников, их количественный и качественный состав, уровень подготовленности и т.д. [34];

– кадровые ресурсы спортивной организации характеризуют наличие и квалификацию управленческого, тренерского, медицинского, технического и другого персонала, необходимого для осуществления деятельности организации;

– технологические ресурсы определяют наличие и степень использования технологий (методик и средств) для проведения качественного и эффективного учебно-тренировочного, воспитательного, восстановительного, соревновательного и других процессов;

– информационные ресурсы показывают степень доступа спортивной организации к информации и качеству ее использования в профессиональной деятельности руководителей клуба, тренеров, методистов и т.д.;

– временные ресурсы показывают наличие времени, необходимого для достижения поставленных целей или решения конкретных задач [27].

Ресурсное обеспечение деятельности спортивного клуба по художественной гимнастике относится к сфере деятельности руководителя и менеджмента спортивного клуба и должно быть одним из приоритетов их профессиональной деятельности.

## **2.2 Факторы управления спортивным клубом по художественной гимнастике**

Цели спортивного клуба по художественной гимнастике – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться достичь спортивный клуб, осуществляя совместную деятельность. Особенности механизма координации деятельности спортивного клуба заключаются в том, что каждый из ее членов знает конечную цель клуба и конкретные действия каждого члена клуба для достижения этой цели.

Спортивный клуб по художественной гимнастике имеет множество целей, которые связаны между собой и имеют уровневую, иерархическую структуру. Это значит, что для достижения основной стратегической цели спортивного клуба по художественной гимнастике необходимо предварительно достичь каких-то промежуточных целей. Эти цели образуют определенную «сеть», которая называется «деревом целей» (рис.3) [33]. То есть, для достижения поставленной стратегической цели, например, подготовить спортсменов олимпийского уровня, спортивная организация должна выполнить ряд промежуточных целей 1 уровня, создать систему отбора и соответствующую спортивную базу, иметь высокопрофессиональных тренеров и соответствующие методики подготовки, достаточный уровень финансирования и т.д.

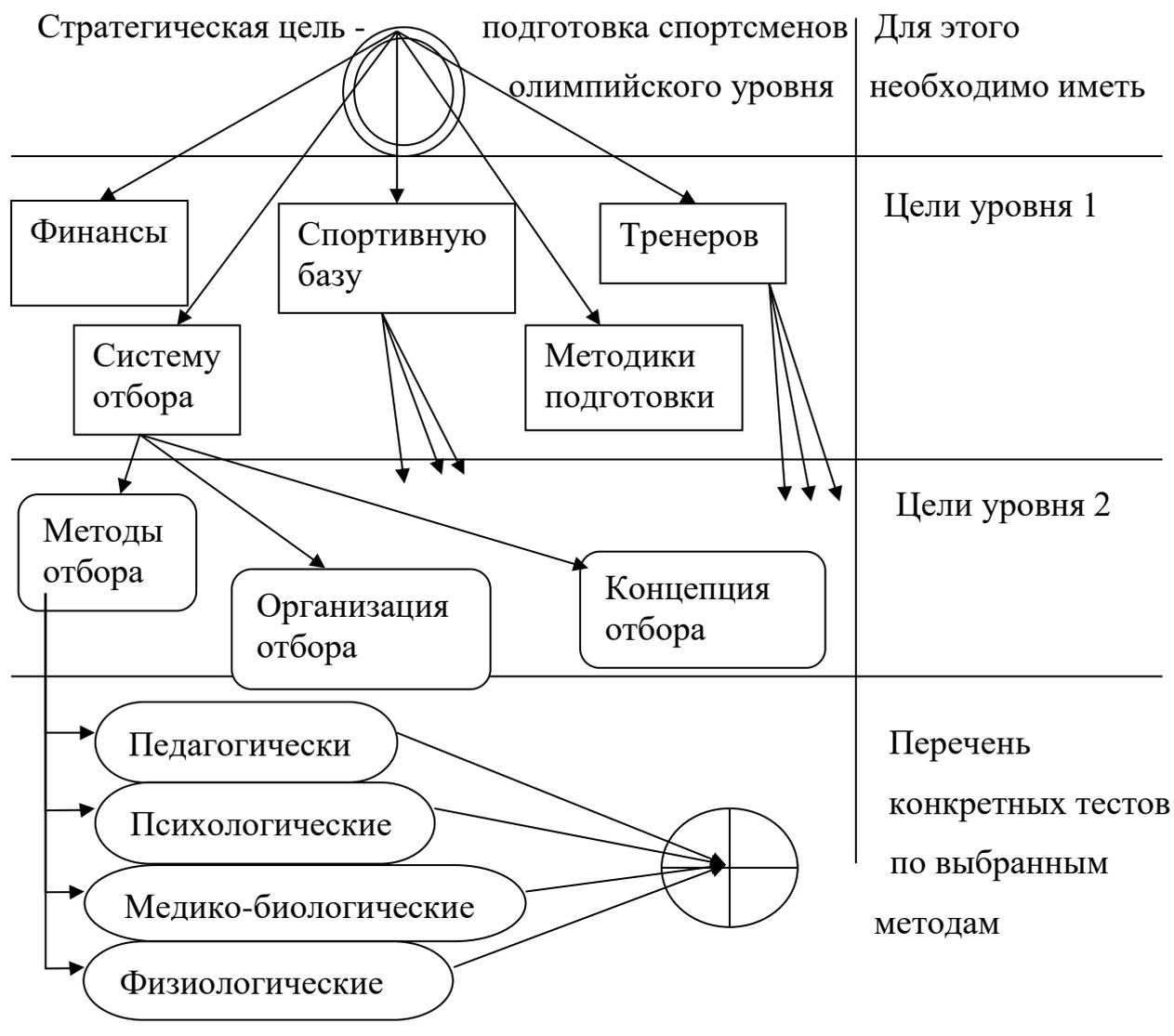


Рисунок 3 – Дерево целей спортивного клуба по художественной гимнастике

Каждая из целей 1 уровня «распадается» на более мелкие, локальные цели (цели 2 уровня). После нахождения путей решения этих целей переходят на решение целей 3 уровня, которые позволяют разработать и утвердить конкретный перечень педагогических, медико-биологических, функциональных и других тестов, с помощью которых будет осуществляться отбор спортсменов.

Одним из важных аспектов достижения поставленных целей спортивного клуба по художественной гимнастике является формулирование задач. Задачи – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С

формальной точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. Если задачи выполняются оговоренным способом и в такие сроки, как это предписано, то спортивный клуб по художественной гимнастике будет действовать успешно [44].

Структура спортивного клуба. Спортивный клуб по художественной гимнастике состоит из нескольких уровней управления и конкретных подразделений, выполняющих ту или иную конкретную работу для спортивного клуба в целом. Структура спортивного клуба – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет достичь целей спортивного клуба с наибольшей эффективностью.

Структура организации определяется двумя факторами:

- специализированным разделением труда по горизонтали (выполнение работ в конкретных функциональных областях, которые осуществляют отдельные специально созданные подразделения);
- вертикальным разделением труда, характеризующим иерархию и структуру системы координации труда, то есть системы управления спортивного клуба по художественной гимнастике.

Структура спортивного клуба по художественной гимнастике является достаточно мобильным элементом и определяется целями и задачами спортивного клуба, а также внешними условиями. С изменением названных компонентов структура спортивного клуба по художественной гимнастике обязательно должна меняться, чтобы иметь возможность приспособиться (адаптироваться) к этим условиям [19].

Технологии – это важнейшая переменная внутренней среды спортивного клуба. Задача тренера состоит в том, чтобы, используя соответствующие методы воздействия и тренировки, так подготовить спортсмена, чтобы он смог достичь поставленной цели, например, завоевать медаль. Из теории и практики спорта известно, что существует технология отбора, развития физических качеств,

формирования мотивации, подведения спортсмена к пику спортивной формы и т.д. Очевидно, что знания технологий воздействия на различные объекты управления являются важнейшим условием эффективной управленческой деятельности [25].

Человек - центральное звено в любой модели управления, так как он выступает основной производящей силой и ценностью спортивного клуба по художественной гимнастике. Если менеджмент клуба не считает, что каждый работник представляет собой личность с соответствующей системой ценностей, переживаниями, запросами, мнениями и суждениями, то способность такого спортивного клуба достичь поставленных целей весьма проблематична. Именно через осознание ценности человеческой личности должны приниматься управленческие решения, направленные на достижение стратегических и локальных целей спортивного клуба по художественной гимнастике [21]. Для эффективного управления спортивным клубом необходимо знать, какие факторы в наибольшей степени определяют индивидуальное поведение отдельного человека и успешность его профессиональной деятельности.

### **2.3 Формирование базы оценки эффективности и результативности деятельности спортивного клуба по художественной гимнастике**

Основной задачей спортивного управления является обеспечение эффективной спортивной деятельности для всех его участников. Для спортивного клуба по художественной гимнастике важно оптимизировать все виды ресурсных потоков, которые обеспечивают бизнес-процессы. Разработка проблем управления сложными потоками ресурсов требует комплексности решения организационных, экономических, социальных, психологических, правовых, социальных и других задач [54]. Поэтому необходимо разграничить понятия и показатели эффективности и результативности деятельности спортивного клуба.

Показателями эффективности и результативности спортивного клуба по художественной гимнастике имеют объективную причину различий. Например, достижение высших спортивных результатов, минимизация ресурсов, максимизация прибыли. В общем виде, понятие “эффективный” подразумевает “дающий эффект, приводящий к нужным результатам, действенный”. Процессы преобразования ресурсов через механизмы управленческих воздействий дают результат (то есть, ресурсы + управленческое воздействие = результат). Относительное выражение реализации поставленных целей является результативностью. В свою очередь, под эффектом и эффективностью понимается абсолютное и относительное использование ресурсов, необходимых для достижения результатов спортивного клуба по художественной гимнастике. В общем виде соотношение результата, эффекта и эффективности для спортивного клуба художественной гимнастики представлено на рисунке 4.

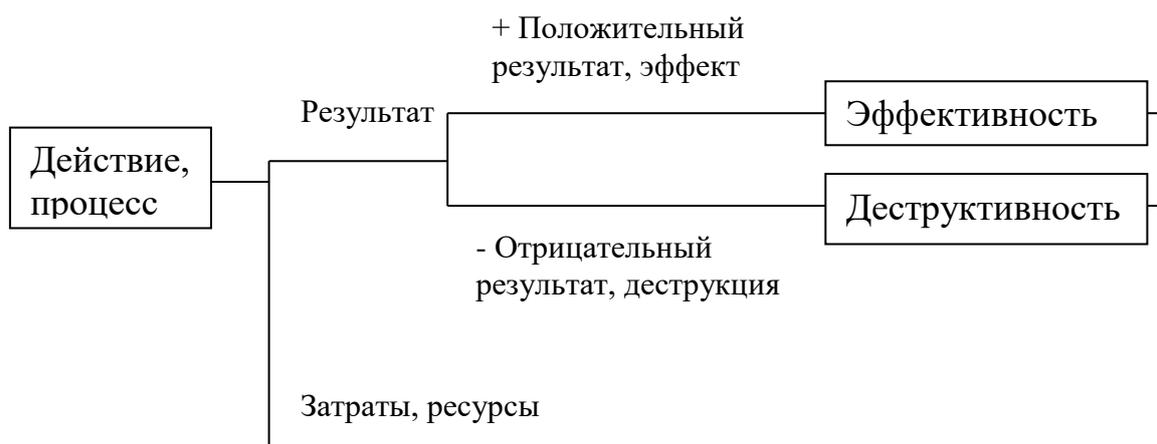


Рисунок 4 – Принципиальная схема эффективности процессов

В настоящее время на уровне административно-правового регулирования сделаны попытки выделения критериев оценки эффективности функционирования спортивных организаций, в том числе и по художественной гимнастике. Согласно Письму Министерства спорта РФ № 53 критерии оценки эффективности деятельности спортивных организаций, включая и спортивные клубы по художественной гимнастике, делятся по четырем этапам: спортивно-

оздоровительный, начальная подготовка, тренировки, совершенствование спортивного мастерства [48].

Основными критериями эффективности на этих четырех этапах являются: состояние здоровья и стабильность состава занимающихся, динамика индивидуальных показателей подготовленности, уровень освоения основ спортивной техники, результаты участия в спортивных соревнованиях, динамика специальной физической подготовленности, уровень освоения объемов тренировочных нагрузок, динамика спортивных достижений. Вышеперечисленного недостаточно для комплексной оценки эффективности деятельности и использования потенциала спортивного клуба по художественной гимнастике данных показателей явно недостаточно.

Применительно к деятельности спортивного клуба по художественной гимнастике понятия эффект, результат, эффективность и результативность целесообразно разделять, поскольку именно на соотношении эффективности и результативности выстраивается система управления спортивным клубом по художественной гимнастике, нацеленная на устойчивое развитие и формирование конкурентных преимуществ [52]. Определение терминов “результат”, “эффект”, “результативность” и “эффективность” для спортивного клуба по художественной гимнастике не противоречит пониманию этих терминов, а носит лишь уточняющий характер.

Таким образом, результатом спортивного клуба по художественной гимнастике будет являться количество спортивных достижений (в том числе высших), а результативностью – относительное выражение реализации поставленных целей в области спортивных достижений. Под эффектом и эффективностью деятельности спортивного клуба по художественной гимнастике будем понимать абсолютное и относительное использование ресурсов, необходимых для достижения результатов, в том числе, экономические показатели прибыли, рентабельности и т.п.

## 2.4 Анализ конкурентных позиций спортивного клуба по художественной гимнастике

Конкурентоспособность становится базовым условием устойчивости функционирования социально-экономических систем, к которому и относится спортивный клуб по художественной гимнастике. Это связано с тем, что ускорение экономического роста, эффективное использование ресурсов и экономического потенциала возможно лишь за счет системного формирования и развития краткосрочных и долгосрочных конкурентных преимуществ [54].

Современный этап развития экономических систем любого уровня характеризуется значительной нестабильностью условий их функционирования. При этом нестабильность условий проявляется и через внешние угрозы, и через внутренние слабости экономических систем. В таких условиях любая экономическая система должна обладать устойчивостью, то есть способностью сохранять вектор своего развития в любых условиях. Остро стоит проблема устойчивого развития и перед спортивными клубами по художественной гимнастике, который, в настоящее время, являются полноправными участниками экономических отношений. Ключевой задачей управления любой экономической единицы спортивного клуба по художественной гимнастике является её эффективная работа в краткосрочной и долгосрочной перспективе, обеспечение положительной динамики деятельности и сохранение на надлежащем уровне её конкурентоспособности [8].

Как показывает экономическая практика, решить эту сложную, комплексную задачу можно только с учётом изменений, происходящих во внешней и внутренней среде спортивного клуба по художественной гимнастике, путём отслеживания и анализа инноваций, внедряемых конкурентами. В противном случае спортивный клуб по художественной гимнастике ожидает “застой”, который переходит в рецессию с постепенным ухудшением финансовых и спортивных результатов. Вместе с тем, это касается как отдельных

субъектов рынка, так и целых отраслей спортивных клубов по художественной гимнастике. Инновации являются ключевым фактором устойчивого развития спортивного клуба по художественной гимнастике, основой повышения её конкурентоспособности. Применение инноваций является залогом устойчивого развития, под которым следует понимать состояние экономической системы, характеризующееся положительной динамикой основных экономических показателей деятельности, адаптивностью к изменениям во внешней и внутренней среде, гармонизацией интересов всех участников социально-экономических отношений [18]. Кризисные явления последнего десятилетия обусловили необходимость глубокого рассмотрения и анализа проблем устойчивого развития экономических систем любого уровня: от уровня отдельного предприятия до уровня национальной экономики.

По мнению О.П. Кокоулиной [20] экономическую устойчивость можно определить следующим образом: “Устойчивость экономики отражает прочность и надёжность её элементов, вертикальных, горизонтальных и других связей внутри системы, способность выдерживать внутренние и внешние нагрузки”. Следовательно, устойчивость и развитие – важнейшие характеристики экономики как единой системы. То есть, если система не развивается, не увеличивает свой экономический потенциал, то её возможности по адаптации к изменяющимся рыночным условиям резко снижаются. Устойчивость структуры спортивного клуба по художественной гимнастике по существу означает способность осуществлять эффективное функционирование в условиях совокупности негативных факторов внутренней и внешней среды. Необходимо отметить, что предпринимательская структура по существу является сложной производственно-экономической системой, которая имеет соответствующие элементы или подсистемы (производственно-техническая, финансовая, социальная, инновационная, рыночная). Слаженное взаимодействие этих подсистем должно быть направлено на предотвращение кризисных явлений, противодействие негативному влиянию дестабилизирующих факторов.

Взаимосвязанное функционирование основных и вспомогательных бизнес-процессов - залог устойчивого развития спортивного клуба.

Несмотря на то, что каждая компания разрабатывает и применяет собственную стратегию, было установлено [30], что эволюционный характер развития спортивного клуба по художественной гимнастике оказывается одинаковым. При этом конкурентные преимущества можно создать только через инновации, которые понимаются в самом широком смысле – от новых технологий и продуктов до новых методов ведения бизнеса. После создания конкурентных преимуществ через инновации, удержать их можно только через постоянные улучшения. Как только спортивный клуб по художественной гимнастике прекратит внедрение и совершенствование инноваций, конкуренты сразу же обойдут его в своём развитии.

Инновации являются основой развития конкурентоспособного спортивного клуба по художественной гимнастике, а предпринимательская активность позволяет клубу быть конкурентоспособным. Структура конкурентоспособности спортивного клуба по художественной гимнастике включает в себя способность конкурировать за спортсменов, ресурсы, зрителя, выгодные позиции в конкурентной среде [36]. На пересечении этих областей возникает новое качество – конкурентоспособность самого спортивного клуба. Формирование конкурентоспособности спортивного клуба по художественной гимнастике происходит под влиянием ключевых характеристик, а также зависит от качества управления. Данный процесс имеет три уровня: оперативный, тактический и стратегический. Оперативный уровень представляет собой информационную составляющую для анализа конкурентных позиций спортивного клуба. Тактический уровень предполагает разработку методического инструментария для оценки уровня конкурентоспособности спортивного клуба. Стратегический уровень подразумевает принятие обоснованных управленческих решений и разработку стратегий развития, что во

многом зависит от качества управления [39]. Модель ромба конкурентных преимуществ спортивного клуба будет выглядеть следующим образом (рис.5).



Рисунок 5 – Модель ромба конкурентных преимуществ спортивного клуба по художественной гимнастике (согласно ромбу конкурентных преимуществ спортивного клуба М. Портера)

Данная детерминанта особо важна с точки зрения обеспечения устойчивого развития спортивного клуба по художественной гимнастике в долгосрочной перспективе. Вторая детерминанта – спрос на рынке. Для спортивного клуба по художественной гимнастике стимулирование спроса заключается в ведении пропаганды здорового образа жизни стимулировании населения к занятиям спортом, повышения зрелищности спортивных мероприятий (для обеспечения массовости зрителей).

Третьей детерминантой является развитие спортивной инфраструктуры, обеспечивающей нормальное функционирование спортивного клуба по художественной гимнастике, как социальных, так и экономических субъектов.

Четвертая детерминанта определяет, как заинтересованность самого спортивного клуба по художественной гимнастике в эффективном использовании ресурсов, так и заинтересованность органов государственного управления в создании условий стабильного функционирования спортивного клуба по художественной гимнастике. Взаимосвязь между представленными детерминантами конкурентоспособности спортивного клуба по художественной гимнастике обеспечивается возможностями, которые предоставляет внешняя и внутренняя среда организации. Формирование конкурентной среды является важным процессом для развития спортивного клуба по художественной гимнастике. Конкурентная среда является своеобразным катализатором для развития предпринимательства [50].

Таким образом, положительное воздействие конкуренции на эффективности функционирования сопровождается синергетическими эффектами. Усилия государства по защите конкуренции и по ее активному стимулированию (проводимые структурные реформы) выражаются в процессе создания режима наибольшего благоприятствования для реализации предпринимательских инициатив. Оценки выигрышей от конкурентной политики делятся на две большие группы: оценка непосредственных результатов применения мер конкурентной политики (например, антимонопольных запретов) и оценка конечного результата как повышения производительности на уровне отрасли или экономики.

### **3 Совершенствование процесса эффективного управления клубом художественной гимнастики в условиях конкурентной среды на примере г. Красноярска**

#### **3.1 Результаты анкетирования клиентов различных спортивных клубов по художественной гимнастике г. Красноярска**

С целью определения основных критериев выбора спортивного клуба по художественной гимнастике был проведен опрос клиентов различных спортивных клубов по художественной гимнастике г. Красноярска. Анкета была составлена с использованием Google Forms и отправлена в социальных сетях подписчикам различных спортивных клубов по художественной гимнастике в г. Красноярске. Всего в анкетировании приняло участие 75 человек. Пример анкеты представлен в приложении 1.

Анализ ответов проходил при помощи средств описательной статистики, а также с использованием компьютерной программы IBM SPSS Statistics, с помощью которой было произведено разделение респондентов на несколько групп, после чего были обработаны их ответы и выявлены различия в предпочтениях между ними.

В анкетировании приняли участие 75 человек, из них 81% женщины и 19% мужчины. Возраст большинства респондентов - от 25 лет и до 35 лет. Анализ результатов анкетирования показал, что большинство людей, а именно 35% от принявших участие в опросе, выбирает спортивный клуб по художественной гимнастике на основании квалификации работающих в нем менеджеров и тренеров. Для 25% от числа опрошенных человек решающее значение имеет место расположения спортивного клуба по художественной гимнастике. Для каждого пятого человека, принявшего участие в опросе, важным фактором при выборе спортивного клуба по художественной гимнастике было удобное расписание занятий. Кроме вышеуказанного, 11% от числа опрошенных людей

выделили маленькую наполненность групп и 9% отметили невысокую стоимость занятий, как фактор при выборе спортивного клуба по художественной гимнастике в г.Красноярске. Результаты опроса представлены на рисунке 6.

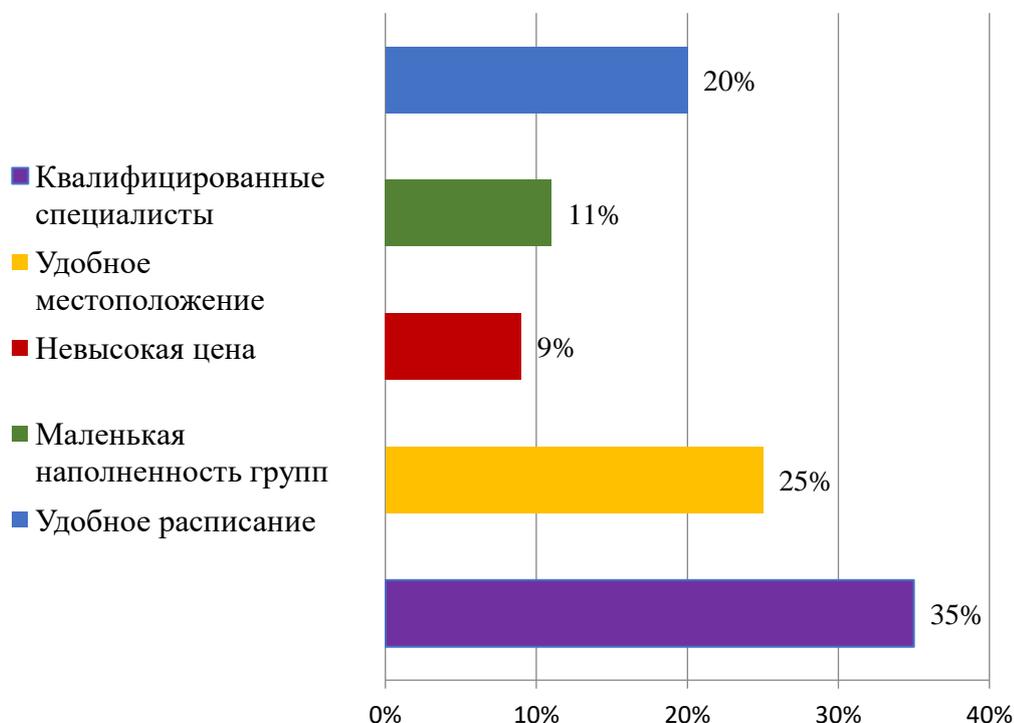


Рисунок 6 – Факторы выбора спортивного клуба по художественной гимнастике (по результатам опроса; n=75)

Следующий опрос подразумевал получение мнений клиентов различных спортивных клубов по художественной гимнастике о том, что именно привлекло их в конкретный спортивный клуб. На данный вопрос большинство клиентов (44%), выбрали вариант ответа, что скидки на абонементы их привлекли больше всего. Каждый третий из опрошенных клиентов указал, что на выбор спортивного клуба для занятий художественной гимнастикой повлияли регулярные открытые уроки и занятия, проводившиеся в конкретном спортивном клубе. Результаты опроса представлены на рисунке 7.

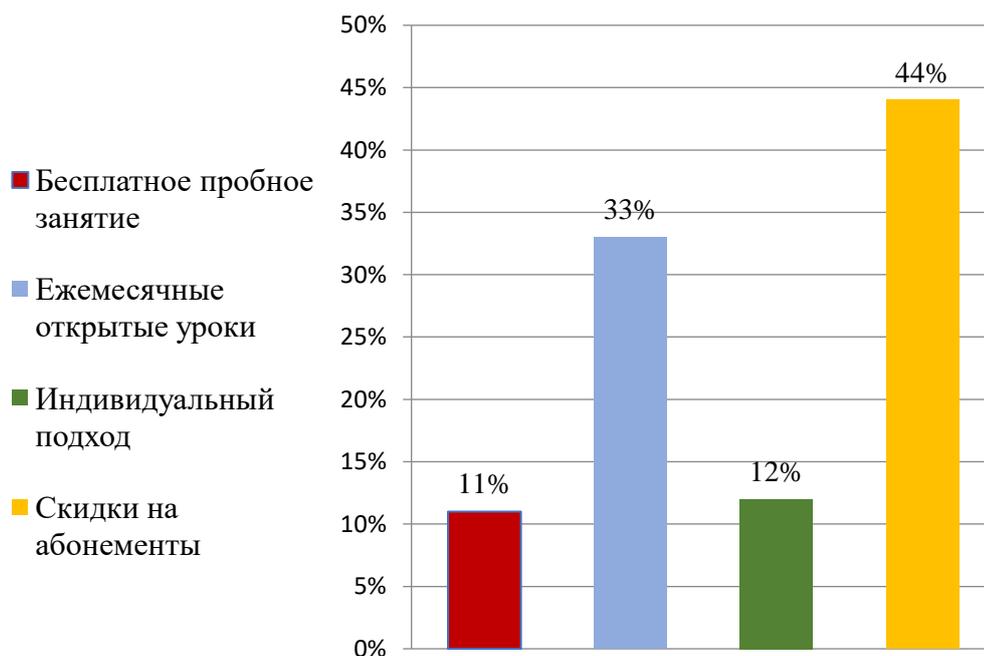


Рисунок 7 – Фактор, который оказал влияние при окончательном выборе спортивного клуба по художественной гимнастике (по результатам опроса; n=75)

Далее клиентам различных спортивных клубов был задан вопрос о источниках информации, посредством которых они узнали о спортивном клубе художественной гимнастике в г.Красноярске. Результаты опроса представлены на рисунке 8. Большинство респондентов (72%) выбрали вариант ответа “в социальных сетях”, что подтверждает устоявшееся в обществе мнение о эффективности современных социальных сетей как источников первичной информации. Через знакомых, друзей или родственников узнали о существовании спортивного клуба художественной гимнастики 19% клиентов. И только 9% клиентов, от принявших участие в опросе, получили информацию через традиционные источники информации: объявление в газете, телевидение, радио или информационных листовках, размещенных в специализированных местах на придомовой или муниципальной территории.

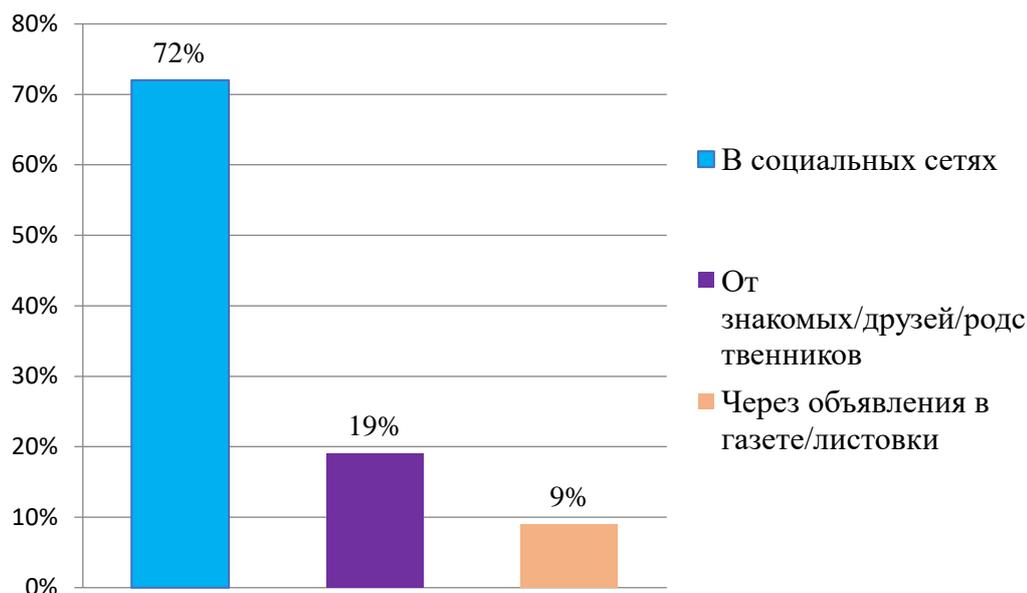


Рисунок 8 – Источник информации, откуда узнали о спортивном клубе художественной гимнастики (по результатам опроса; n=75)

Таким образом, на основе анкетирования были определены приоритеты клиентов при выборе спортивных клубов художественной гимнастики: квалификация работающих специалистов, скидки на абонементы для посещения занятий и информация из социальных сетей. Исходя из анализа результатов анкетирования, были выбраны основные направления для разработки комплекса мероприятий для реализации управленческой стратегии.

### **3.2 Основные направления разработки комплекса мероприятий для реализации управленческой стратегии спортивного клуба по художественной гимнастике в условиях конкурентной среды**

Управленческая (маркетинговая) стратегия — неотъемлемый компонент успешного ведения бизнеса. Она является фундаментальным инструментом управления, позволяющим предприятию достичь своих целей и обеспечить конкурентное преимущество на рынке. Эффективная управленческая стратегия предполагает выполнение всех этапов маркетинговой стратегии предприятия,

внедрения её в бизнес-план и во все ключевые точки взаимодействия с потребителями.

Так, комплекс мероприятий для реализации управленческой стратегии спортивного клуба по художественной гимнастике в условиях конкурентной среды г. Красноярска состоит из следующих этапов:

1) Анализ динамики и показателей деятельности внутри спортивного клуба художественной гимнастики для выявления проблемных зон, ограничений, нереализованного потенциала;

2) Определение конкурентных преимуществ среди спортивных клубов художественной гимнастики в г. Красноярске;

3) Сбор данных и изучение конкурентов, исследование потребительских сегментов, динамики спроса на рынке;

4) Фокусирование внимания на обеспечении систематического роста спортивного клуба по художественной гимнастике и анализ внешних факторов в наложении на внутренние способности и ограничения спортивного клуба по художественной гимнастике;

5) Рассмотрение стратегических альтернатив, соотнесение применения каждой с целями и задачами бизнеса и подготовка аргументов за и против каждой;

6) Формулирование стратегии на основе фактической базы и уточнение целей и задач спортивного клуба по художественной гимнастике;

7) Развитие выбранной стратегии на каждый элемент маркетинг-микса: продукт, цена, каналы распространения, продвижение;

8) Планирование мероприятий по реализации стратегии в долгосрочной перспективе с указанием этапов при необходимости;

9) Формирование необходимого бюджета для воплощения стратегии;

10) Определение критериев успешности реализации стратегии для каждого этапа.

Данный комплекс мероприятий для реализации управленческой стратегии в условиях конкурентной среды г. Красноярска способствует эффективному развитию спортивного клуба по художественной гимнастике. Так, рекомендациями по совершенствованию стратегии эффективного управления спортивными клубами по художественной гимнастике являются:

- Использование современных компьютерных технологий;
- Интеграция и актуализация основных плановых документов;
- Регламентацию целеполагания и планирования;
- Автоматизацию системы сбора и обработки информации для нужд планирования, формирование единых баз данных;
- Проведение оценки эффективности и результативности деятельности спортивного клуба по художественной гимнастике в г. Красноярске.
- Обеспечение единства методологии, целей, задач и показателей в плановых документах;
- Повышение результативности исполнения планов;
- Обеспечение организации квалифицированными кадрами (тренеры, хореографы и т.д.);
- Разработка и внедрение мотивации для результативности деятельности сотрудников;
- Повышение квалификации сотрудников (тренеров, хореографов и т.д.);
- Повышение эффективности взаимодействия подразделений;
- Повышение эффективности стратегического управления за счет сокращения времени прохождения документов между подразделениями, минимизации затрат на обработку и отправку документов, мониторинга исполнения поручений;
- Повышение качества планирования и ответственности за выполнение планов;

- Создание системы оценки выполнения плана;
- Повышение эффективности стратегического управления за счет формирования системы результативности.

Важность конкурентоспособности спортивного клуба по художественной гимнастике определяется следующими важными факторами. Во-первых, уровень доходов населения – поскольку в последние годы наблюдается устойчивая тенденция к росту доходов, это влечет увеличение потребления услуг. Во-вторых, динамика численности населения. Как известно, рост численности населения ведет к росту объемов потребления услуг. В-третьих, свободное использование имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности. Отрицательное влияние на работу организации оказывают: уровень инфляции, ставки налогов, банковские ставки. То есть отрицательно сказываются на конкурентоспособность спортивного клуба по художественной гимнастике – экономические факторы макросреды. Рост налоговых ставок и ставок банковских процентов ведет к сокращению прибыльности деятельности спортивного клуба по художественной гимнастике от оказания платных услуг. На основании анализа внутренней среды можно выделить сильные и слабые показатели анализируемого спортивного клуба по художественной гимнастике (таблица 4).

Таблица 4 – Сильные и слабые показатели спортивного клуба по художественной гимнастике

Сильные показатели	Слабые показатели
<ul style="list-style-type: none"> <li>- квалификация и способности высшего менеджмента;</li> <li>- квалифицированные тренеры по художественной гимнастике;</li> <li>- материально-техническое обеспечение;</li> <li>- цены на услуги;</li> <li>- государственная поддержка;</li> <li>- репутация на рынке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспеченность кадрами;</li> <li>- стратегическое планирование;</li> <li>- рентабельность;</li> <li>- затраты на оказание услуг;</li> <li>- несоответствие структуры стратегии.</li> </ul>

Далее на основании проведения анализа сильных и слабых показателей клуба осуществляется формирование SWOT-матрицы и выбирается ряд наилучших стратегий для деятельности организации (таблица 5).

Таблица 5 – Матрица SWOT

	<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие законодательства</li> <li>- Расширение спектра платных услуг</li> <li>- Модификация структуры управления</li> <li>- Совершенствование стратегического управления</li> <li>- Повышение обеспеченности кадрами</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сокращение субсидий</li> <li>- Устаревание спортивного оборудования и инвентаря</li> <li>- Повышение конкуренции за счет открытия аналогичных спортивных клубов по художественной гимнастике</li> <li>- Недостаток кадров, в том числе квалифицированных</li> <li>- Несоответствие уровня стратегического планирования и структуры управления спортивным клубом по художественной гимнастике</li> </ul>
<p><b>Сильные показатели:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- квалификация и способности высшего менеджмента;</li> <li>- квалифицированные тренеры по художественной гимнастике;</li> <li>- материально-техническое обеспечение;</li> <li>- цены на услуги;</li> <li>- государственная поддержка;</li> <li>- репутация на рынке.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия усиления позиций на рынке</li> <li>2. Стратегия расширения доли рынка</li> <li>3. Стратегия диверсификации</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия усиления позиций на рынке</li> <li>2. Стратегия анализа рынка</li> <li>3. Стратегия усиления позиций на рынке</li> </ol>
<p><b>Слабые показатели:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспеченность кадрами;</li> <li>- стратегическое планирование;</li> <li>- рентабельность;</li> <li>- затраты на оказание услуг;</li> <li>- несоответствие структуры стратегии.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия усиления позиций на рынке</li> <li>2. Стратегия расширения доли рынка</li> <li>3. Стратегия анализа рынка</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия усиления позиций на рынке</li> <li>2. Стратегия расширения доли рынка</li> <li>3. Стратегия анализа рынка</li> </ol>

Таким образом, основные направления разработки комплекса мероприятий для реализации управленческой стратегии спортивного клуба по художественной гимнастике в условиях конкурентной среды г. Красноярска показали, что при условии реализации всех этапов разработки, управленческая стратегия является фундаментальным инструментом управления, позволяющим спортивному клубу достичь своих целей и занять достойное место на коммерческом рынке.

### **3.3 Практические рекомендации для реализации управленческой стратегии спортивного клуба по художественной гимнастике в условиях конкурентной среды**

Основные идеи разработки комплекса мероприятий для реализации управленческой стратегии спортивного клуба по художественной гимнастике в условиях конкурентной среды представляют собой большую маркетинговую стратегию, которая охватывает все стороны и помогает быть эффективным процессу управления спортивными клубами по художественной гимнастике в г. Красноярске.

Ключевыми показателями уровня успешности развития спортивного клуба по художественной гимнастике можно определить:

- 1) Узнаваемость спортивного клуба по художественной гимнастике, как среди спортивных клубов по художественной гимнастике, их руководителей и тренеров, а также среди населения;
- 2) Рост числа клиентов спортивного клуба по художественной гимнастике в г. Красноярске;
- 3) Рост прибыли спортивного клуба по художественной гимнастике в г. Красноярске.

В ходе работы было получены данные и проанализирована научная литература, которая позволила выявить следующие практические рекомендации

по эффективному управлению спортивным клубом по художественной гимнастике в г. Красноярске:

1) Использование возможностей с учетом сильных показателей конкурентноспособности спортивного клуба г. Красноярска;

2) Выявление слабых показателей конкурентноспособности спортивного клуба по художественной гимнастике в г. Красноярске;

3) Снижение уровня потенциальных угроз посредством использования сильных сторон спортивного клуба по художественной гимнастике в г. Красноярске;

4) Определение наиболее опасных потенциальных угроз, которые возникли из-за слабых показателей спортивного клуба по художественной гимнастике в г. Красноярске.

Сильные стороны спортивного клуба по художественной гимнастике в г. Красноярске необходимо использовать для следующих возможностей:

– за счёт высококвалифицированного персонала можно улучшить сервис обслуживания и повысить спрос на услуги;

– широкий перечень разнообразных услуг предоставит возможность расширения клиентской базы;

– современное оборудование и инвентарь можно применить в новых технологиях тренировочного процесса.

Для предотвращения потенциальных угроз нужно использовать сильные показатели спортивного клуба по художественной гимнастике в г. Красноярске:

– сохранение состава и числа клиентов за счет предоставления качественных и многообразных услуг;

– формирование профессионального персонала при помощи проведения обучающих курсов и семинаров.

Слабые показатели спортивного клуба по художественной гимнастике в г. Красноярске можно преодолеть с помощью следующих процессов и возможностей. Во-первых, введение новых технологий и улучшение качества

сервиса позволит «откорректировать» ценовую политику. Во-вторых, заключение договоров с предприятиями приведет к расширению клиентской базы, что повысит спрос на платные услуги. В-третьих, инвестирование в строительство или покупку собственных помещений для новых спортивных клубов по художественной гимнастике в г. Красноярске приведет к экономии финансов на арендной плате.

Учитывая все вышеизложенное, была разработана программа управленческих действий для среднестатистического спортивного клуба по художественной гимнастике в г. Красноярске.

### **1. Расширить ассортимент услуг:**

– открыть новые направления, способствующие улучшению спортивных результатов в художественной гимнастике, например: уроки актерского мастерства, знакомство с гимнастикой для малышей, группы по гимнастике мама и ребенок;

– проводить в теплую погоду тренировки на улице, на специально обустроенной площадке, которая прикреплена к спортивному клубу по художественной гимнастике в г. Красноярске;

– предоставить тренировки online, то есть через сайт или через социальные сети, где тренеры общаются с клиентами, прописывают им программу тренировок и поддерживают обратную связь на протяжении определенного времени.

### **2. Сохранить стабильный тренерский состав:**

- предоставлять максимально комфортные условия всем сотрудникам спортивного клуба по художественной гимнастике в г. Красноярске;

- отправлять на мастер-классы, семинары, лекции за получением новых знаний;

- привлекать профессионалов, в том числе и иностранных, для обмена опытом.

### **3. Развить маркетинговую деятельность:**

- реклама на телевидение;
- реклама в местах массового скопления людей - потенциальных клиентов спортивного клуба по художественной гимнастике в г. Красноярске;
- информирование клиентов об акциях через услугу коротких текстовых сообщений в сотовых сетях связи либо другие средства оповещения;
- проведение акций подобных "Приведи друга и получи бесплатное разовое посещение или скидку на абонемент" в спортивном клубе по художественной гимнастике в г. Красноярске;
- проведение конкурсов в социальных сетях и с помощью специальной программы выбирать победителей для получения одного бесплатного посещения спортивного клуба по художественной гимнастике в г. Красноярске;
- сотрудничать с информационными предприятиями и фирмами на взаимовыгодных условиях с целью получения возможности для размещения рекламы спортивного клуба по художественной гимнастике в г. Красноярске без финансовых затрат;

#### **4. Улучшить имидж клуба:**

- проведение благотворительных мероприятий;
- проведение соревнований по художественной гимнастике;
- проведение детских спортивно-оздоровительных праздников.

Таким образом, можно сделать вывод, что разработанный комплекс мероприятий с данной программой действий поможет спортивному клубу по художественной гимнастике в г. Красноярске достичь своих целей в условиях конкурентной среды.

### **3.4 Оценка эффективности разработанных рекомендаций реализации управленческой стратегии спортивного клуба по художественной гимнастике в условиях конкурентной среды**

Для оценки эффективности разработанных рекомендаций нами была проведена оценка показателей управленческих действий в КХГ «Мир гимнастики» в 2023 году (табл. 6).

Таблица 6 – Показатели КХГ «Мир гимнастики» на 2023 год

<b>Показатель</b>	<b>Результат на 2023 год</b>
Количество занимающихся, чел	32
Текучесть кадров, чел	3
Уровень удовлетворенности родителей, (из 100%)	70
Количество семинаров и мастер-классов, которые посетили тренера за год, шт	2
Количество гимнасток, выполнивших 1 взр. разряд	3
Количество привлеченных СМИ за год, шт	1
Количество филиалов клуба, шт	1

В таблице 3 представлены показатели работы клуба художественной гимнастики «Мир гимнастики» за 2023 год. Количество занимающихся составляет 32 человека, что указывает на ограниченную популярность клуба на данный момент. Текучесть кадров равна 3, что может говорить о недостаточной стабильности в коллективе и необходимости улучшения условий работы для персонала. Уровень удовлетворенности родителей составляет 70%, что свидетельствует о среднем уровне удовлетворённости, оставляя пространство для улучшений.

Тренеры посетили всего 2 семинара или мастер-класса за год, что говорит о слабом профессиональном развитии сотрудников. Лишь 3 гимнастки выполнили 1 взрослый разряд, что демонстрирует ограниченные спортивные успехи. Медийная активность клуба выражается в привлечении всего 1 СМИ за

год, что ограничивает его узнаваемость. Наличие только одного филиала также указывает на минимальный территориальный охват.

Далее была внедрена разработанная программа управленческих действий в КХГ «Мир гимнастики». Так, в рамках расширения ассортимента услуг было открыто направление «знакомство с гимнастикой», куда мы приглашали малышей до 4-х лет для общения с тренерами, знакомства с гимнастикой. В рамках данной услуги тренера объясняли пользу гимнастики для малышей, развитие мелкой моторики и координации, а также социальной адаптации. Кроме того, для повышения доверия и понимания на этих занятиях присутствуют родители рядом с детьми. Также на сайте был добавлен раздел «online» для тех спортсменов, которым необходимо уехать или переехать в другой город, но они не хотят прекращать заниматься гимнастикой с определенным тренером. Для них стали доступны онлайн тренировки, где тренер подключается дистанционно и прописывает планы на тренировку.

По работе с тренерским составом были проведены следующие изменения. Тренерский состав от клуба был отправлен на мастер-классы и семинары за получением новых знаний, а также помимо раздевалки для тренеров выделили комнату отдыха, где они могли в спокойной обстановке отдохнуть или пообедать.

Для развития маркетинговой деятельности был запущен таргет в социальной сети Вконтакте, а также распространена реклама на региональные телеграмм-каналы. Также регулярно публикуются конкурсы с фирмами спортивного питания или магазинами одежды, где по бартеру происходит взаимовыгодная реклама. Помимо этого, клуб внедрил акцию «приведи друга и получи скидку на абонемент», а также стали доступны семейные абонементы со скидкой для многодетных семей.

В рамках улучшения имиджа клуба ежеквартально клуб проводит праздники для своих клиентов и их родителей, где дети показывают чему научились, а после – проходит праздничная программа с аниматорами для семей.

Рассмотрим эффективность внедренных рекомендаций в 2024 году в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка эффективности работы КХГ «Мир гимнастики» после внедрения рекомендаций

Показатель	До внедрения	После внедрения	Прирост, %
Количество занимающихся, чел	32	70	118,8
Текучесть кадров, чел	3	1	66,6
Уровень удовлетворенности родителей, (из 100%)	70	85	21,5
Количество семинаров и мастер-классов, которые посетили тренера за год, шт	2	8	300
Количество гимнасток, выполнивших 1 взр. разряд	3	10	233,3
Количество привлеченных СМИ за год, шт	1	3	200
Количество филиалов клуба, шт	1	2	100

Более наглядно прирост рассмотрим на рисунке 9.



Рисунок 19 – Прирост показателей после внедрения рекомендаций, %

После внедрения рекомендаций в клубе художественной гимнастики «Мир гимнастики» были зафиксированы значительные улучшения по ряду показателей. Количество занимающихся в клубе увеличилось с 32 до 70 человек, что составляет прирост на 118,8%. Это указывает на возросшую популярность клуба и эффективность внедренных мер. Текучесть кадров сократилась с 3 до 1 человека, что демонстрирует снижение текучести на 66,6% и свидетельствует об улучшении условий труда и стабильности в коллективе. Уровень удовлетворенности родителей вырос с 70% до 85%, что соответствует приросту на 21,5%, показывая, что предоставляемые услуги стали более качественными и соответствуют ожиданиям клиентов.

Количество семинаров и мастер-классов, которые тренеры клуба посетили за год, увеличилось с 2 до 8, что привело к приросту на 300%. Это говорит о повышении уровня профессиональной подготовки тренеров. Также наблюдается

значительный рост в спортивных достижениях: количество гимнасток, выполнивших 1 взрослый разряд, возросло с 3 до 10 человек, что демонстрирует прирост на 233,3%. Медийное присутствие клуба улучшилось: количество привлеченных СМИ за год увеличилось с 1 до 3, что соответствует приросту на 200% и говорит об усилении маркетинговых усилий и популяризации клуба. Наконец, количество филиалов клуба выросло с 1 до 2, что привело к приросту на 100%, отражая расширение клуба и увеличение его охвата.

В целом эти результаты свидетельствуют о высокой эффективности внедренных рекомендаций и положительных изменениях в работе клуба «Мир гимнастики».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Проведенный анализ литературных источников показал, что эффективные управленческие решения в спортивном клубе художественной гимнастики следует принимать только на основе знаний объективных закономерностей функционирования спортивной организации в современных рыночных условиях. В городе Красноярске осуществляют деятельность по обучению навыкам и повышению спортивного мастерства в художественной гимнастике 18 частных клубов, которые различаются по условиям тренировочного процесса, возможности участия в соревнованиях, квалификации тренеров и менеджмента.

2. При выборе спортивного клуба для занятий художественной гимнастикой клиенты обращают внимание на несколько ключевых факторов. Одним из главных приоритетов является квалификация тренеров и менеджеров, так как именно уровень их профессионализма определяет качество тренировочного процесса и общий успех занятий. Кроме того, важным критерием становится наличие программы лояльности или скидок на абонементы, что делает занятия более доступными для широкого круга людей. Также значительное влияние оказывает информация из социальных сетей, где клиенты могут ознакомиться с отзывами, достижениями клуба, а также получить подробности о его услугах и мероприятиях. Эти три аспекта играют ключевую роль в выборе клуба и формируют общее впечатление у потенциальных клиентов.

3. В условиях высокой конкуренции для повышения эффективности деятельности и достижения стратегических целей предложена система управленческих решений для спортивных клубов художественной гимнастики в городе Красноярске. Рекомендовано расширять спектр оказываемых услуг, сохранять стабильный тренерский состав, развивать маркетинг и улучшать имидж клуба. После внедрения рекомендаций в клубе «Мир гимнастики» отмечены значительные улучшения. Число занимающихся выросло с 32 до 70

человек (+118,8%), что свидетельствует о росте популярности. Текучесть кадров снизилась с 3 до 1 человека (-66,6%), что говорит об улучшении условий труда. Удовлетворенность родителей повысилась с 70% до 85% (+21,5%), указывая на улучшение качества услуг. Количество семинаров и мастер-классов для тренеров увеличилось с 2 до 8 (+300%), что отражает рост профессионального уровня сотрудников. Спортивные достижения также выросли: число гимнасток с 1 взрослым разрядом увеличилось с 3 до 10 (+233,3%). Привлечённость СМИ возросла с 1 до 3 (+200%), а количество филиалов клуба удвоилось с 1 до 2 (+100%).

В целом внедрение рекомендаций доказало свою эффективность, обеспечив значительное развитие клуба.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Антипцев, О. Ю. Особенности начального этапа становления и развития спорта высших достижений и олимпийского движения в Краснодарском крае / О. Ю. Антипцев; Известия вузов. Северо-Кавказский регион. Серия: Общественные науки. 2007. №S2.
2. Антонов, С.А. Вклад научной школы «Развитие концепции российского менеджмента» в образовательно-воспитательный потенциал Государственного университета управления / С.А. Антонов ; Управление. 2014. №4 (6).
3. Аристова, Л.В. Государственная политика в сфере физической культуры и спорта / Л.В. Аристова ; Теория и практика физической культуры. - 2014. - № 5. - С. 2-8.
4. Артамонова, И.Е. Организация и проведение соревнований по художественной гимнастике: учеб.-метод. пособие для студентов вузов физ. Культуры / И. Е. Артамонова; - Малаховка: [б. и.], 2011.-56 с.
5. Байер, Е.А. Актуализация управленческих функций в сфере физической культуры и спорта на региональном уровне / Е.А. Байер, С.Р. Аракелян, Е.С. Айвазова ; ФК: ВОТ. 2023. №3.
6. Братановский, С.Н. Административно-правовой статус граждан в сфере физической культуры и спорта / С.Н. Братановский, М.Г. Вулах ; Спорт: экономика, право, управление. 2015. N 3. С. 14 — 19.
7. Бобылёва, Е.В. Особенности спортивного отбора в группы начальной подготовки по художественной гимнастике / Е. В.Бобылёва, И. Е. Артамонова ; Московская гос. акад. физ. культуры. Сборник материалов научных конференций студентов, магистрантов, аспирантов и соискателей Московской гос. академии физической культуры / МГАФК. - Малаховка, 2010.- Вып. XIX. - С.6-9.

8. Буров, А.Г. Модель развития студенческого спортивного клуба / А.Г. Буров, Г.С. Крылова, И.Н. Антонова, Е.Г. Михальченко ; ТипФК. 2016. №9.
9. Бурухин, С. Ф. Методика обучения физической культуре. Гимнастика / С.Ф. Бурухин ; - М.: Юрайт, 2019. 174 с.
10. Винер, И.А. Система, определяющая соотношение сил в художественной гимнастике на мировом уровне / ИА. Винер, Р.Н. Терёхина ; Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2010. - № 4 (62). - С. 15-18.
11. Ворожко, Ю. В. Формирование российской системы управления физической культурой и спортом во второй половине XIX века / Ю. В. Ворожко // ОНВ. – 2010. – №6. – С. 14-20
12. Гаврилов, В.А. Развитие спортивного менеджмента в Санкт-Петербурге / В.А. Гаврилов // Общество: политика, экономика, право. – 2021. – №1 (90). – С. 123-128
13. Галицын, С. В. Анализ деятельности детско-юношеской спортивной школы "Заря" г. Хабаровска / С.В. Галицын, О.З. Зиганшин, П.А. Ткаченко, Н.В. Тюхай // Ученые записки университета Лесгафта. – 2018. – №4 (158). – С. 423-430.
14. Гусинец, Е. В. Организационно-институциональная модель управления физической культурой и спортом в Республике Беларусь и Китае (сравнительный анализ) / Е.В. Гусинец // Эпоха науки. – 2020. – №23. – С. 101-110.
15. Гладышева, А.С. Роль и значение физической культуры и спорта для экономики и общества / А.С. Гладышева, А.В. Кондаурова // Вестник науки. – 2018. – №9 (9). – С. 43-48.
16. Гришина, М.В. Современные тенденции развития спортивной аэробики / М.В. Гришина // Юбилейный сборник научно-методических трудов сотрудников кафедры Теории и методики гимнастики, посвящённый 85-летию со дня её основания. – Москва, 2017. – С. 106-109.

17. Двейрина, О.А. Координационная подготовка спортсмена в соответствии со спецификой вида спорта: концепция и программирование: монография. / О.А. Двейрина. – Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. – 430 с.
18. Егорова, Н.М. Конкурентоспособность физкультурно-спортивной организации в период кризисной ситуации / Н.М. Егорова // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. – 2021. – №3. – С. 60-65.
19. Зюрин, Э.А. Анализ условий работы с населением в физкультурно-спортивных клубах по внедрению Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» / Э.А. Зюрин, В.П. Кабачков, В.В. Новокрещенов, Т.Ю. Коляскина // Вестник спортивной науки. – 2016. – №5. – С. 70-77.
20. Кокоулина, О.П. Менеджмент в спорте / О.П. Кокоулина // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2016. – №38. – С. 201-2020.
21. Комаров, М.Н. Проблемы и перспективы социального развития детей и молодежи в современных условиях / М.Н. Комаров, В.Ю. Карпов, И.Н. Тузов, Ж.Ю. Чайка // Вестник РМАТ. – 2016. – №3. – С. 74-78.
22. Кузнецов, В. С. Теория и история физической культуры / В.С. Кузнецов, Г.А. Колодницкий // М.: КноРус, 2020. – 448 с.
23. Кузнецов, В. С. Физическая культура / В.С. Кузнецов, Г.А. Колодницкий ; Учебник. М.: КноРус, 2020. – 256 с.
24. Кулькова, М. В. Результативность процесса привлечения и отбора персонала в организации / М.В. Кулькова // Human Progress. – 2018. – №7. – С. 306-320.
25. Курганский, А. В. Психолого-педагогические аспекты принятия управленческих решений в системе менеджмента профессионального

футбольного клуба / А.В. Курганский // Pedagogics, psychology, medical-biological problems of physical training and sports. – 2007. – №8. – С. 145-157.

26. Леднев, В.А. Индустрия спорта: обучение предпринимательству и менеджменту / В.А. Леднев // Современная конкуренция. – 2017. – №4 (64). – С. 98-113

27. Леднев, В. А. Предпринимательство в спорте: необходимо развивать клубную систему // Современная конкуренция. – 2020. – №1 (77). – С. 203-214

28. Летягина, Е. Н. Управление корпоративной социальной ответственностью фитнес-клубов / Е.Н. Летягина, Д.Д. Христофорова // Ученые записки университета Лесгафта. – 2021. – №6 (196). – С. 138-147

29. Лиманская, Е.Г. Инфраструктура массового спорта России / Е.Г. Лиманская, Ю.Д. Овчинников, А.И. Величко // The Scientific Heritage. – 2021. – №79-3. – С. 231-235.

30. Малыгин, А.В. Специфика продуктовой политики спортивно-оздоровительного клуба в конкурентной среде / А.В. Малыгин, Е.А. Силина // Современная конкуренция. – 2016. – №5 (59). – С. 251-260

31. Мельник, Т.Е. Государственно-частное партнерство в области физической культуры и спорта // Журнал российского права. – 2016. – №12. – С. 133-141.

32. Минникаева, Н. В. Организация физического воспитания детей дошкольного возраста: перспективы и реальность / Н.В. Минникаева // Евразийский Союз Ученых. – 2015. – №6-3 (15). – С. 54-68

33. Мурзин, Д.В. Вопросы правового регулирования общественно полезных услуг в области физической культуры и массового спорта / Д.В. Мурзин, Р.М. Ольховский // Российский юридический журнал. – 2017. – №6. – С. 172-183.

34. Наранбаатар, Ч. Система управления физической культурой и спортом Монголии / Ч. Наранбаатар // Вестник БГУ. – 2011. – №2. – С. 152-164

35. Нестерова, Е. В. Принципы, факторы и компоненты развития физкультурно-оздоровительной деятельности / Е.В. Нестерова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2010. – №6. – С. 227-238
36. Новикова, Л.А. Совершенствование специальной физической подготовленности спортсменок высокой квалификации в художественной гимнастике / Л.А.Новикова, А.А. Погорелова// Известия ТулГУ. Физическая культура. Спорт. 2020. – №9. – С. 136-141.
37. Пономарев, А.В. Реализация спортивной одаренности молодежи в аспекте социологического анализа / А.В. Пономарев, Н.В. Попова, Л.К. Тропина, А.Н. Попова // ТиПФК. – 2020. – №5. – С. 141-156
38. Репкин, С.Б. Организационно-экономические аспекты развития спорта в США / С.Б. Репкин // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2015. – №6. – С. 33-42.
39. Рождественский, В.С. Организация спортивного менеджмента в зарубежных странах / В.С. Рождественский // Вестник НИБ. – 2022. – №47. – С. 204-210
40. Скопин, О. В. Потребительские отношения и предпочтения в сфере регионального рынка физкультурно-оздоровительных услуг г. Кирова / О.В. Скопин, И.В. Скопина, М.А. Кривошеина // УЭКС. – 2006. – №8. – С. 97-104
41. Слободянюк, Н. В. Подходы к совершенствованию организации и финансирования спортивных клубов вузов / Н.В. Слободняк // Вестник спортивной науки. – 2016. – №2. – С. 67-76.
42. Степанова, О.Н. Деятельность детского фитнес-центра и её маркетинговое обеспечение / О.Н. Степанова, Е.Н. Латушкина, С.В. Савин // Наука и спорт: современные тенденции. – 2020. – №2. – С. 132-138
43. Танина, М. А. Управление развитием массового спорта в молодежной среде / М.А. Танина, И.А. Юрасов, В.В. Бондаренко, С.А. Барбашова, Е.Е. Шевцова // Вестник евразийской науки. – 2016. – №4 (35). – С. 220-225.

44. Филатов, В. В. Способы организации инновационных спортивных объектов / В.В. Филатов, А.Ю. Дорофеев, С.С. Порошков // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – №2. – С. 405-424.
45. Фомин, Ю.А. Профессиональные тенденции в современном спорте и их социальные последствия / Ю.А. Фомин // Тенденции изменения бюджета времени трудящихся. - М.: ИСИ АН СССР, 2013. – С. 108-110.
46. Фомин, Ю.А. Спорт высших достижений: состояние, актуальные проблемы и перспективы развития (социологический анализ): Докторская диссертация / Ю.А. Фомин ; М., 2011. – 403 с.
47. Художественная гимнастика: история, состояние и перспективы развития: учеб. пособие для образовательная программы по направлению 49.04.01 - "физ. культура"/авт. И. А. Винер-Усманова [и др.]; Национальный гос. ун-т физ. культуры, спорта и здоровья им. П. Ф. Лесгафта.-М. : Человек,2014. – 200 с.
48. Цакоев, А. А. Реализация развития студенческого спорта на основе спортивного клуба / А.А. Цакоев // Проблемы и перспективы развития образования в России. – 2013. – №22. – С. 130-140.
49. Юрлов, С.А. Спортивные санкции, применяемые к субъектам физической культуры и спорта в России / С.А. Юрлов // Современное право. – 2015. – №2. – С. 60-63.
50. Ягодин, В. В. Физическая культура. Основы спортивной этики / В.В. Ягодин ; М.: Юрайт, 2019. – 114 с.
51. Яковлева, М. А. Деятельность и особенности маркетинга некоммерческой спортивной организации / М.А. Яковлева // Вестник науки и образования. – 2019. – №9-1 (63). – С. 167-174
52. Brealey, Myers. Principles of Corporate Finance 7th edition / Myers Brealey ; The McGraw–Hill Companies, 2014. — 1061 p.

53. Duarte, L. H., Carbinatto, M. V., Nunomura, M. (2015). Artistic gymnastics and fear: reflections on its causes / L. H. Duarte, M. V. Carbinatto, M. Nunomura, // *Science of Gymnastics Journal*, 7(3). – p. 7-21.
54. Chen, J. Contextual Advertising [Electronic resource] / Publications / J. Chen // Investopedia.com, 2019. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/contextual-advertising.asp> (дата обращения: 14.02.2024).
55. Chrisos, M. The Benefits of Contextual Marketing for B2B [Electronic resource] / M. Chrisos // Publications. Techfunnel.com, 2018. URL: <https://www.techfunnel.com/martech/the-benefits-of-contextual-marketing-for-b2b/> (дата обращения: 14.02.2024).
56. Goode, W. J. Community Within a Community: The Professions / W. J. Goode // *American Sociological Review*. – 1957. – № 22. – P. 194-200.
57. Hall, R.H. Professionalization and Bureaucratization / R.H. Hall // *American Sociological Review*. – 1968. – № 33. – P. 92-104.
58. Harper, William Massie. Management Accounting: научное издание / W. M. Harper. – London: Longman Group UK Ltd; [S. l.]: Macdonald & Evans Ltd, 1989. – 502 p.
59. Hiam, Alexander. The portable MBA in marketing / A. Hiam, Ch. D. Schewe. – New York; Chichester; Brisbane: John Wiley & Sons, Inc., 1992. – 464 p.
60. Hobfoll, S. Conservation of resources theory: its implication for stress, health, and resilience // S. Folkman (ed.). *The Oxford handbook of stress, health, and coping*. – N.Y.: Oxford University Press, 2011 b. – 102 p.
61. International economics and international economic policy: a reader / comp. Ph. King; ed. S. D. Stratford. – New York; St. Louis; San Francisco: McGraw-Hill, Inc., 1990. – 446 p.
62. Katz, D. The Social Psychology of Organizations / D. Katz, R.L Kahn ; Wiley: N.Y., 1978. – 301 p.

63. Kammerer, M. The Value of Contextual Advertising on Today's Internet [Electronic resource] / M. Kammerer // Publications. Buysellads.com, 2019. URL: <https://content.buysellads.com/articles/the-value-of-context-on-todays-internet> (дата обращения: 14.02.2024).
64. Kimberly, J.R. Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization / J.R. Kimberly // Academy of Management Journal. 1979. – № 22 (3). – p. 38-44
65. Lippitt, G.L. Crisis in developing organization / G.L. Lippitt, W.A. Schmidt // Harvard Business Review 45 – 1967. – №6. – p. 23-30.
66. Mabry, Rodney. Introduction to economic principles / R. H. Mabry, H. H. Ulbrich. – New York; St. Louis; San Francisco: McGraw-Hill Book Company, 1989. – 564 p.
67. Managing learning / ed.: Ch. Mabey, P. Iles. – London; Bonn; Boston: International Thomson Business Press, 1994. – 270 p.
68. Mason, Robert. Statistical Techniques in Business and Economics: к изучению дисциплины / R. D. Mason, D. A. Lind. – 7th ed. – Homewood, Il; Boston, Ma: IRWIN, 1990. – 910 p.
69. Merton, R.K. Social Research and Practicing Professions / R.K. Merton // Ed. By A. Rosenblatt and T.F. Gieryn. Cambridge, Massachusetts: Abt Books, 1982.
70. Nunomura, M. Parent's support in the sports career of young gymnasts / M. Nunomura, M. S Oliveira // Science of Gymnastics Journal, – p. 5-17.
71. Parsons, T. The Professions and Social Structure / T. Parsons // Essays in Sociological Theory (Revised Edition). New-York: The Free Press, 1966. – p. 203
72. Pinheiro, M. C. Gymnastics and child abuse: an analysis of former international Portuguese female artistic gymnasts / M. C. Pinheiro, N. Pimenta, R. Resende, D.Malcolm // port, Education & Society, 19(4), – p. 435-450.
73. Schumpeter. The theory of economic development/ - The McGraw-Hill Companies, 2015. — 567 p.

74. Scott, B. R. Stages of Corporate Development. Part 1. Case № 9-371-294. Intercollegiate Case Clearing House / B. R Scott ; Boston, MA. 1971. – p. 130.
75. Sowrey, Trevor. The generation of ideas for new products / T. Sowrey. – London: Kogan Page, 1988. – 146 p.
76. Sport in contemporary society : an anthology / Eitzen, D. Stanley; compiled by D. Stanley Eitzen. NY: St. Martin's Press, 1993. – P. 244-260.
77. Timpka, T, Finch, C. F., Goulet, C., Noakes, T., & Yammine, K. (2008). Meeting the global demand of sports safety: The intersection of science and policy in sports safety. *Sports Medicine*, 38(10), – 795- 805.
78. Torbert, W.R. Prebureaucratic and Post-bureaucratic stages of organization development / W.R. Torbert ; *Interpersonal Development*, 1974. 5 (1).
79. Vrontas, T. Contextual Advertising 101: How it Works, Benefits & Why It's Necessary for Relevant Ads [Electronic resource] / Publications. *Instapage.com*, 2020. URL: <https://instapage.com/blog/contextual-advertising> (дата обращения: 14.02.2024).
80. Warner, Mellie. Study Guide to Accompany Mabry and Ulbrich Introduction to economic principles / M. Warner. – New York; St. Louis; San Francisco: McGraw- Hill, Inc., 1989. – 318 p.
81. Waterman, Robert (Jr.). What America does right: learning from companies that put people first / R. H. Waterman. – New York; London: W. W. Norton & Company, Inc., 1994. – 318 p.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета

*На кафедре Сибирского федерального университета проводится научное исследование, касающееся эффективного управления клубом художественной гимнастики в условиях конкурентной среды, на примере г. Красноярска. Просим Вас ответить на ряд вопросов. Результаты опроса будут использоваться только в научных целях.*

1. Пол: жен. - ; муж. - .
  
2. Возраст (полных лет):
  - А) 20-25;
  - Б) 25-30;
  - В) 30-35;
  - Г) 35-45;
  - Д) 45 и старше.
  
3. Почему вы выбрали для своего ребенка секцию по художественной гимнастике именно в этом клубе?
  - А) Квалифицированные специалисты
  - Б) Удобное местоположение
  - В) Невысокая цена
  - Г) Маленькая наполненность групп
  - Д) Удобное расписание
  - Е) Другое \_\_\_\_\_
  
4. Что привлекло вас в секцию по художественной гимнастике именно в этом клубе?
  - А) Бесплатное пробное занятие
  - Б) Ежемесячные открытые уроки
  - В) Индивидуальный подход

Г) Скидки на абонементы

5. Где вы узнали о спортивном клубе по художественной гимнастике?

А) В социальных сетях

Б) От знакомых/друзей/родственников

В) Через объявления в газете/листочки

Г) Другое \_\_\_\_\_

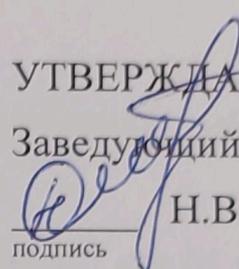
Спасибо за ответы!

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное автономное  
Образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт физической культуры, спорта и туризма  
Кафедра теоретических основ и менеджмента физической культуры и туризма

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

  
Н.В. Соболева

подпись

“ ”

\_\_\_\_\_ 2025 г.

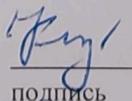
**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КЛУБОМ ХУДОЖЕСТВЕННОЙ  
ГИМНАСТИКИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА  
ПРИМЕРЕ Г. КРАСНОЯРСКА**

49.04.01 Физическая культура

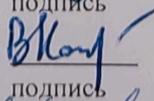
49.04.01.03 Менеджмент в физической культуре и спорте

Магистрант

  
подпись

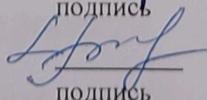
Кириллова Е.С.

Руководитель

  
подпись

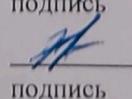
д.б.н., профессор Колмаков В.И.

Рецензент

  
подпись

к.п.н., доцент Худик С.В.

Нормоконтроль

  
подпись

З.Халджанова

Красноярск 2025