

На правах рукописи

**Потехиной Анны Александровны**

**ПРОГРАММА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
КГБУ «СШОР по ЗВС»**

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание

степени магистра по направлению Физическая культура (49.04.01)

магистерская программа - Менеджмент в физической культуре и спорте  
(49.04.01.03)

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент С.К. Демченко  
Выпускник: А. А. Потехина

Красноярск 2020

Работа выполнена на кафедре теоретических основ и менеджмента физической культуры и туризма, Института физической культуры, спорта и туризма Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Сибирский федеральный университет»

**Научный руководитель:**

Доктор экономических наук, доцент Демченко Светлана Капитоновна

**Рецензент:**

кандидат педагогических наук, доцент Брюховских Татьяна Викторовна

Защита диссертации состоится 2.07.2020 г. в 10 часов в ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет» по адресу:

**Руководитель магистерской программы**

Кандидат экономических наук, доцент

М.С. Злотников

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

### **Актуальность работы**

В последние годы государство сформулировало масштабные цели в области физической культуры и спорта и сделало их одними из национальных приоритетов. Достижение этих целей в современных условиях является сложной социально-экономической задачей, требующей глубокого научного осмысливания существующих подходов и имеющегося практического опыта.

Также за последние годы произошел ряд «реформ», касающихся учреждений, осуществляющих спортивную подготовку. Например переход образовательных организаций дополнительного образования физкультурно-спортивной направленности на реализацию программ спортивной подготовки, утверждение в 2019 году новых профессиональных стандартов «тренер», «спортсмен» и др.

В связи с постройкой спортивных объектов кластера «Сопка» в г. Красноярске в 2018 году, выделения отдельного административно-тренерского блока для спортивной школы олимпийского резерва по зимним видам спорта, предоставления условий для занятий фристайлом, отвечающих всем требованиям подготовки спортсменов высокого уровня, в связи с строительством трамплинного комплекса с 2019 года, выделением бюджетных средств на развитие видов спорта, к спортивной школе повышаются требования.

Все предпосылки ведут к необходимости комплексного анализа деятельности организаций, осуществляющих спортивную подготовку, в том числе краевого государственного бюджетного учреждения «спортивная школа по зимним видам спорта» и разработке программы совершенствования деятельности учреждения.

**Объект исследования:** Система управления деятельностью спортивных школ олимпийского резерва России.

**Предмет исследования:** Совершенствование деятельности КГБУ «СШОР по ЗВС».

**Цель исследования:** Разработка программы совершенствования деятельности КГБУ «СШОР по ЗВС».

**Задачи исследования:**

1. Рассмотреть теоретические основы управления организацией;
2. Изучить критерии эффективности управления спортивной школой;
3. Проанализировать деятельность организации КГБУ «СШОР по ЗВС»;
4. Разработать программу совершенствования деятельности КГБУ «СШОР по ЗВС».

**Гипотеза исследования:** Разработка программы по совершенствованию деятельности КГБУ «СШОР по ЗВС» будет способствовать повышению эффективности подготовки спортивного резерва.

Научная значимость исследования заключается в том, что полученные результаты исследования можно будет использовать для дальнейших научных разработок по данной и смежным темам.

Теоретическая значимость: систематизация знаний менеджмента в спорте.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты исследования будут использованы в учреждении и способствовать повышению эффективности подготовки спортивного резерва в Красноярском крае по видам спорта лыжное двоеборье, прыжки на лыжах с

трамплина, северное многоборье и фристайл. Также наша работа может быть использована в качестве методической базы в деятельности спортивных организаций для разработки программ развития.

## **Структура работы**

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, состоящего из 65 источников. Работа изложена на 57 страницах, в ней содержится 8 таблиц и 8 рисунков.

## **В ходе магистерского исследования применялись следующие методы:**

Анализ литературных источников, опрос (интервьюирование), анализ документов, SWOT-анализ.

Анализ литературы применяется для того, чтобы раскрыть тему работы, вникнуть в суть, изучить существующие исследования подобной тематики. В работе был использован метод анализа литературных источников, с целью изучить литературу по данной проблеме. В процессе анализа были рассмотрены теоретические основы управления организацией, а именно изучено понятие система управления, рассмотрены состав и виды организационных структур. Нами были определены нормативно-правовые документы, регулирующие деятельность спортивных школ олимпийского резерва России, изучено понятие эффективности, и выявлены критерии эффективности в управлении спортивной школой. Для проведения анализа литературных источников использовались следующие информационные источники: поисковая система «Яндекс», поисковая система «Google», поисковая система «Google.Академия», электронные, научные электронные библиотеки «Cyberleninka» и «eLIBRARY.ru», ресурсы БИК СФУ, «КонсультантПлюс».

Для ключевых запросов использовались слова и словосочетания «совершенствование деятельности», «совершенствование деятельности

спорт», «система управления», «структура организации», «управление», «нормативно-правовое регулирование спорт», «эффективность» «критерии эффективности», «критерии эффективности некоммерческой организации», «критерии эффективности СШОР».

Второй метод, который мы применили – это опрос. Под опросом понимают вопросно-ответный метод сбора первичной эмпирической информации, при котором респонденту задаются вопросы и фиксируются его ответы. Вид опроса мы выбрали интервьюирование для сбора развернутых ответов. С помощью опроса мы выявили проблемы, существующие в организации, и структурировали предложенные пути решения.

В ходе анализа документов мы изучали локальные акты организации, годовые отчетности, отчетности по ФССП, анализировали протоколы соревнований. Анализ документов - это совокупность методических приемов и процедур, применяемых для извлечения из документальных источников информации для решения определенных исследовательских задач.

Метод SWOT-анализа применялся для систематизации знаний на основе сбора, анализа и оценивания информации о сильных и слабых сторонах организации, возможностях и ограничениях исследуемого объекта, направленный на изучение и структурирование текущих социально-экономических тенденций. В результате анализа разработана программа совершенствования деятельности КГБУ «СШОР по ЗВС» на ближайшие два года.

## **Организация исследования**

Научное исследование по теме диссертации проводилось на базе организации КГБУ «СШОР по ЗВС», расположенной на кластере «Сопка», административно-тренерский блок «Фристайл», в период с сентября 2019 г. по июнь 2020 г. в соответствии с методологией научного исследования и проходило в четыре этапа:

I этап (сентябрь – ноябрь 2019 г.) – проводился анализ состояния проблемы исследования в науке и практике. Определялись цели, задачи и гипотеза исследования. Были изучены литературные источники.

II этап (ноябрь 2019 г. –середина января 2020 г.) – проводился анализ документации. Было проанализировано 10 локальных актов СШОР и 5 иных документов, 18 должностных инструкций, 4 федеральных закона и 2 краевых, 6 законов РФ, 18 приказов различных уровней. Всего изучено и проанализировано более 63 документов.

III этап (январь – февраль 2020 г.) – проводился SWOT-анализ, в ходе которого были определены сильные и слабые стороны учреждения, проанализирована организационная структура, определены направления для развития организации.

IV этап (январь – май 2020 г.) – проводился опрос респондентов методом интервьюирование лично и по мобильной связи. В интервьюирование приняли участие 50 респондентов. Во время опроса конспектировались тезисы и велась запись на диктофон.

V этап (май – июнь 2020 г.) – подводили итоги работы, оформляли диссертационное исследование.

По результатам опроса определен ряд проблем в деятельности организаций и предложены варианты их устранения или минимализации.

Проблемы деятельности КГБУ «СШОР по ЗВС» и пути их решения представлены в Таблице 1.

Таблица 1 – Результаты опроса, проблемы и пути решения

№	Проблемы	Пути решения
1	Не рациональная трата рабочего времени заместителем директора по подготовке спортивного резерва на поручения заданий сотрудникам ОМО и их объяснение. Прямое взаимодействие с пропуском ветви структуры.	По возможности осуществлять руководство через начальника ОМО.

## Продолжение таблицы 1

№	Проблемы	Пути решения
2	Начальник ОМО помимо выполнения своих трудовых функций загружен вопросами федерации СМ, что влечет утрату контроля за работой подчиненных, что в некоторых случаях ведет к низкой эффективности работников и неосведомленностью начальника вопросами всех отделений СП.	<p>1. Директору проводить деловые беседы с президентом федерации СМ на счет того, что он перекладывает части своих обязанностей на сотрудника школы.</p> <p>2. Начальнику ОМО делегировать работу с федерацией. Создать рабочую группу с четким распределением обязанностей. Например больше привлекать инструктора-методиста отделения СМ.</p>
3	Слабый контроль тренеров СМ, связанный с их удаленностью, с професионализмом и личностными характеристиками методиста отделения. Начальник ОМО иногда берет на себя обязанности методиста.	<p>1. Рассмотреть возможность перестановки кадров или смены сотрудника. Отделению СМ требуется более настойчивый, требовательный, с поставленным голосом методист. Как вариант, при выходе на работу после декретного отпуска старшего методиста, которая зарекомендовала себя человеком с качествами, перечисленными выше.</p> <p>2. Начальнику ОМО не возлагать на себя работу подчиненных, а контролировать ее.</p>
4	Упущение части методической работы методистами, в связи с тратой времени на подготовку приказов по ТМ, смет, технических заданий, их согласование и взаимодействие со всеми отделами.	<p>1. Четкое распределение обязанностей сотрудников.</p> <p>2. Передача дел администраторам тренировочного процесса, так как это входит в их функции.</p>
5	Контроль за работой всех сотрудников отдела.	<p>1. Рассмотреть возможность обеспечения рабочим местом всех сотрудников ОМО в одном кабинете.</p> <p>2. Проведение еженедельных планерок внутри отдела с зам. директора. Отчет каждого о проделанной работе и о планируемой. Обсуждение вопросов.</p> <p>3. Сбор недельных планов.</p>
6	Рост жалоб за последний год на тренера по фристайлу, письма от родителей в министерство спорта.	<p>1. Усилить контроль за тренерами, организация внеплановых проверок ТЗ, написание отчета и доведение до руководителя.</p> <p>2. Влияние руководства на тренера методами убеждения.</p> <p>3. При отсутствии положительных изменений увольнение тренера.</p>

## Окончание таблицы 1

7	<p>Нечелесообразный частый сбор планерок с тренерами. Снижение эффективности использования рабочего времени. Проведение в обеденный перерыв.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение повестки дня, стараться придерживаться темы и регламента.</li> <li>2. Организовывать планерки не раз в неделю, а раз в две, при отсутствии срочной необходимости.</li> <li>3. Перенести планерки с 12:00 на 13:00.</li> </ol>
8	<p>Потребность в молодых специалистах в отделении прыжков на лыжах с трамплина и лыжного двоеборья. За сезон 2019-2020 было принято и уволено три тренера, в связи с тем, что не набрали группы.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Более качественный подход к подбору кадров. Размещение вакансий, сбор отзывов с прошлого места работы/учебы.</li> <li>Рассмотреть возможность увеличения заработной платы тренерам на группах НП, для заинтересованности молодых специалистов в выборе этой работы и качественном исполнении.</li> <li>3. Популяризация видов спорта всеми способами. Сайт школы нельзя найти в Google, настроить рекламу по ключевым словам. В настоящее время большинство людей ищут информацию с мобильного интернета, а в нем поисковик Google.</li> <li>4. Разработка программы профориентации спортсменов и внедрение.</li> </ol>
9	<p>Сложности во взаимодействии школы с объектом проведения ТЗ. Отсутствие необходимых условий для спортивной подготовки, прописанных в федеральном стандарте и программе.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководителю наладить механизмы работы школа-спорт. объект.</li> <li>2. Рассмотреть возможность внедрения системы ski pass.</li> <li>3. Назначить ответственных за контроль строительства трамплинов среди специалистов.</li> </ol>
10	<p>Раздор в коллективе.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководителям не поощрять вражду отделов.</li> <li>2. Разработка плана внутренних мероприятий. Например проведение праздников, совместная подготовка к ним.</li> <li>3. Предложить ведомству раз в год организовывать мероприятие, например вывоз на базу нескольких школ, подготовка творческих номеров от всего коллектива, обмен знакомствами, поощрение самых активных.</li> </ol>

Мы представили в основном проблемы в системе управления организацией, среди которых можно выделить основные: трудности взаимодействия между отделами, нечеткое распределение обязанностей, нехватка молодых специалистов, трудности взаимодействия школы с объектом проведения тренировочных занятий и условия тренировочных занятий в отделении прыжков на лыжах с трамплина и лыжного двоеборья. К анализу мы подошли комплексно, так как для улучшения работы учреждения важны все составляющие.

Анализируя деятельность СШОР, можно определить следующие сильные стороны учреждения:

1. Уникальность видов спорта, развиваемых СШОР;
2. Квалифицированный тренерский коллектив, состоящий из тренеров, стремящихся к саморазвитию и имеющих высокую мотивацию к работе;
3. Наличие транспорта для перевозки спортсменов;
4. Возможность использования ресурсов краевого врачебно-физкультурного диспансера для оценки состояния здоровья и функциональной подготовленности спортсменов СШОР;
5. Тесное взаимодействие с региональными федерациями по видам спорта, развивающимся в СШОР;
6. Высокая заинтересованность родителей (законных представителей) спортсменов в деятельности СШОР;

Наряду с вышеизложенным, существуют негативные факторы:

1. Недостаточная сформированность структуры СШОР, что приводит к несогласованности деятельности её подразделений;
2. Отсутствие собственных спортивных сооружений, недостаточная материально-техническая база, нестабильное финансирование приобретения спортивной формы и инвентаря;
3. Отсутствие научно-исследовательских разработок и современных методических материалов по видам спорта;

4. Противоречия между высокой информатизацией образовательной среды и недостаточной подготовленностью отдельных тренеров к работе в данных условиях. Неумение или нежелание некоторых тренеров видеть спортсменов равноправными участниками процесса спортивной подготовки, осуществлять к ним индивидуальный и дифференцированный подход.

## **Программа совершенствования деятельности КГБУ «СШОР по ЗВС»**

На основе анализа деятельности КГБУ «СШОР по ЗВС» разработана программа развития организации.

Цели и задачи программы:

Цель: О implementation мер единой государственной политики в сфере физической культуры и спорта для развития системы спортивных школ в Красноярском крае. Программа предусматривает объединение усилий органов исполнительной и законодательной власти, физкультурно-спортивных и всех заинтересованных организаций.

Задачи программы видим в создании условий для:

- совершенствования организационно-управленческого, нормативно-правового, материально-технического, социально-педагогического обеспечения для вовлечения детей и юношества в регулярные занятия физической культурой и спортом, подготовки спортивного резерва и спортсменов высокого класса;
- проведения мероприятий, направленных на развитие видов спорта (лыжное двоеборье, прыжки на лыжах с трамплина, северное многоборье, фристайл) в Красноярском крае и на пропаганду здорового образа жизни;
- научно-методического обеспечения спортивной подготовки и подготовки спортивного резерва, включая повышение квалификации и профессиональную переподготовку кадров.

Исполнителями программы являются Администрация, тренерский коллектив, спортсмены, родители, спортивная общественность.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

1. В ходе исследования изучены основные понятия теории управления. Выявлено, что в организации линейная структура управления, что является оптимальным на данном этапе развития учреждения. Определено, что управление программой заключается в координирующих действиях, предпринимаемых для достижения целей и реализации выгод программы.

2. Главным критерием эффективности спортивной школы олимпийского резерва является соответствие результатов деятельности организации ее уставной цели (миссии): обеспечение подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд края (области) и Российской Федерации по видам спорта на этапах: начальной подготовки, тренировочном (спортивной специализации), совершенствования спортивного мастерства, высшего спортивного мастерства. Показателями эффективности являются результаты выполнения целевой программы или проекта, мониторинг соответствия производимых затрат и спортивных результатов.

3. По результатам анализа деятельности организации выявлен ряд проблем в работе элементов структуры, из которых можно выделить: трудности взаимодействия между отделами, нечеткое распределение обязанностей, нехватка молодых специалистов, трудности взаимодействия школы с объектом проведения тренировочных занятий и условия тренировочных занятий в отделении прыжков на лыжах с трамплина и лыжного двоеборья. По итогам опроса сформулированы пути решения или минимализации конкретных проблем.

4. На основе комплексного анализа деятельности организации разработана программа совершенствования деятельности КГБУ «СШОР по ЗВС» на 2020-2021 г.г. Задачи программы:

- положительная динамика количества занимающихся в школе на 10 %;
- реализация программ спортивной подготовки в соответствии с требованиями ФССП по видам спорта на 100 %;
- реализация календарных планов официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий Красноярского края на 100 %;
- увеличение количества медалей, завоеванных спортсменами групп ССМ, ВСМ на официальных спортивных мероприятиях на 5%;
- улучшение оснащение современным инвентарём и оборудованием на этапе НП 50 %, на этапе Т(СС) 85 %, на этапе ССМ и ВСМ 95-100%;
- увеличение числа штатных тренеров на 15%;
- пропаганда видов спорта посредством проведения популяризирующих мероприятий для населения Красноярского края, в т.ч. участие в региональных проектах и акциях: ежегодно не менее 5. Финансовое обоснование программы на два года 87 млн. 904 тыс., из них 87 млн. 900 тыс. бюджетные ассигнования на выполнение государственного задания, 4 тыс. на иные цели.

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

В.М. Гелецкий

« \_\_\_\_ » 2020 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**  
ПРОГРАММА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
КГБУ «СШОР ПО ЗВС»

49.04.01 Физическая культура  
49.04.01.03 Менеджмент в физической культуре и спорте

Научный руководитель  д-р.экон.наук, доцент С.К. Демченко

Выпускник  А.А. Потехина

Рецензент  канд.пед.наук, доцент Т.В. Брюховских

Нормоконтролер  Д.О. Лубнин

Красноярск 2020