

На правах рукописи



КАНДАУРОВА Наталья Васильевна

**Организационно-управленческая и предпринимательская деятельность
руководителя спортивной школы**

**13.00.04 - Теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки,
оздоровительной и адаптивной физической культуры**

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
доктора педагогических наук**

Москва – 2015

Работа выполнена в ГБОУ ВПО «Московский городской педагогический университет» (ГБОУ ВПО МГПУ) г. Москва

- Научный консультант** доктор педагогических наук, профессор
Никитушкин Виктор Григорьевич
- Официальные оппоненты:** **Зубарев Юрий Александрович**
доктор педагогических наук, профессор,
ФГБОУ ВПО «Волгоградская академия физической культуры», заведующий кафедрой
Бескровная Вера Александровна
доктор экономических наук, доцент,
ФГБОУ ВПО «Великолукская государственная академия физической культуры и спорта»,
заведующий кафедрой
Начинская Светлана Васильевна
доктор педагогических наук, профессор, ГБУ ДПО города Москвы «Московский учебно-спортивный центр» Департамента физической культуры и спорта города Москвы, начальник методического отдела
- Ведущая организация:** **ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма», г. Краснодар**

Защита диссертации состоится «21» мая 2015 г. в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.271.15 при ФГБОУ ВПО «Тульский государственный университет» по адресу: 300012 г. Тула, просп. Ленина, 92, 9-101.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГБОУ ВПО «Тульский государственный университет»
<http://tsu.tula.ru/science/dissertation/diss-212-271-15/kandaurova-nv/>

Автореферат разослан «11» марта 2015 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Леонтьева
Мария Сергеевна

Актуальность исследования. Реализация Стратегии развития физической культуры и спорта (ФКиС) в Российской Федерации до 2020 года предусматривается увеличение доли систематически занимающихся спортом учащихся образовательных учреждений с 34,5% в 2008 году до 80% в 2020 году (И.И. Самсонов, 2010), модернизация системы развития детско-юношеского спорта и подготовки спортивного резерва, включая совершенствование системы отбора талантливых спортсменов, стимулирование тренерского состава и разработку учебно-тренировочных программ спортивных школ по видам спорта с учетом современных спортивных технологий и т.д.¹.

Необходимо отметить, что меры, которые принимаются Правительством Российской Федерации, федеральными и региональными органами власти позволили в последние годы существенно изменить ситуацию в секторе детско-юношеского спорта. В настоящее время в стране действует около 5 тыс. спортивных школ, в которых занимаются спортом около 3,5-3,8 млн. молодых россиян. В целях совершенствования системы подготовки спортивного резерва сегодня предусмотрена работа по улучшению материально-технической базы школ, методическому, научному обеспечению, поддержке тренеров, созданию системы воспитания, отбора талантливых спортсменов для сборных команд России². Вместе с тем, несмотря на увеличение занимающихся детей в спортивных школах говорить об эффективном функционировании учреждений пока не приходится. Об этом свидетельствуют неутешительные статистические данные, так к 2013 году в 14 лет две трети детей в России имели хронические заболевания, врожденные и возникшие в дошкольном возрасте, у половины школьников отмечались отклонения в развитии опорно-двигательного аппарата, у 30% нарушения в сердечно-сосудистой и дыхательной системах³.

Уже давно известно и очевидно, что употребление наркотиков и злоупотребление алкоголем приводит к колоссальным хозяйственным потерям, исчислением десятками миллиардов рублей. В последние пять лет нижняя планка возраста, с которого начинают пробовать наркотики, опустилась до катастрофического уровня: 11-12 лет, это совсем дети, учащиеся 5-6 классов⁴. Успешно противостоять столь интенсивному распространению вредных привычек в подростковой среде позволяет ФКиС, являющиеся действенной альтернативой этой социальной болезни (В.В. Галкин, 2006). Необходимость решения возникших

¹Стенограмма заседания Правительства Российской Федерации по вопросу «Проект государственной программы развития ФКиС». // Сборник официальных документов и материалов Министерства спорта Российской Федерации. – М.: Советский спорт. – 2013. – № 4. – С. 33.

²Стенограмма заседания Правительства Российской Федерации по вопросу «Проект государственной программы развития ФКиС». // Сборник официальных документов и материалов Министерства спорта Российской Федерации. – М.: Советский спорт. – 2013. – № 4. – С. 35.

³Выступление Президента Российской Федерации В.В. Путина на встрече по вопросам развития в России системы физического воспитания детей и детско-юношеского спорта. // Сборник официальных документов и материалов Министерства спорта Российской Федерации. – М.: Советский спорт. – 2013. – № 4. – С. 27-28.

⁴<http://www.ugnk-samara.ru> / Электронный ресурс. Последнее обновление 27.04.2012 года. Доклад Заместителя начальника Управления ФСКН России по Самарской области Беседина Н.М. - «Экономические аспекты распространения наркомании».

проблем выводит на первый план приобщение детей к регулярным занятиям ФКиС, и соответственно работу с тренерскими кадрами, которые обеспечивают тренировочный процесс.

Сегодня в спорте высших достижений задействовано около 10% тренеров (В.Г. Никитушкин, 2012). На период 2012 года в России тренировочный процесс осуществляли 94,647 тыс. тренеров, из которых 63,091 тыс. являются штатными⁵. Ежегодно у нас в стране профессиональную переподготовку и повышение квалификации проходят около 4 тыс. специалистов, среди которых тренеры по различным видам спорта, тренеры сборных команд, руководящие работники в области ФКиС (В.Г. Бауэр, 2001). Вместе с тем на период 2004-2005 года 18,2% тренеров не имели специального физкультурного образования (М.И. Золотов, Н.А. Платонова, О.Н. Вапнярская, 2005). В 2010-2012 годах третья часть штатных физкультурных и спортивных работников также осуществляли тренерскую деятельность, не имея высшего специального образования⁶.

За последние 12 лет тенденция стремительного увеличения тренерских кадров отмечалась только до 2008-го года, после 2008-го вплоть до 2012-го года наоборот, происходила их «утечка». На фоне оттока кадров остается актуальным вопрос открытия новых спортивных школ (Е.В. Кузьмичева, 2008). Эта ситуация дает почву для размышления о необходимости увеличения выпускников вузов по ФКиС, в том числе и по специализации спортивный менеджмент.

Естественно, что модернизировать сложившуюся систему экономических отношений в спорте, качественно улучшить параметры ее функционирования, могут лишь высококлассные и профессионально подготовленные специалисты в области ФКиС (В.В. Галкин 2006, 2013). В свою очередь подготовить таких специалистов невозможно без современных знаний в области экономики спорта, менеджмента и предпринимательства, так как именно получение этих знаний и их внедрение в менеджмент спортивных школ являются определяющими для эффективной подготовки российского резерва спорта высших достижений.

Развитие предпринимательства в России породили новые виды физкультурно-спортивных организаций, отличающихся организационно-правовыми характеристиками, формами собственности, разнообразным перечнем и содержанием предоставляемых населению физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг. Это повлекло за собой принципиальные изменения, как в теории управления организациями, так и в реальной организационно-управленческой деятельности (Н.И. Антонова, 2013).

Однако неподготовленность руководящих работников ранее работавших в государственных структурах, к рыночным условиям труда, отсутствие предпринимательских традиций (А.Е. Селиваненко, 2003), необходимых

⁵<http://www.minsport.gov.ru/> Электронный ресурс. Информация о спортивных школах ДЮСШ и СДЮШОР по данным федерального статистического наблюдения № 5-ФК за 2012 год от 4 июня 2013 г.

⁶<http://www.sportsovet.ru/docs/> Электронный ресурс. Последнее обновление 14.12.2011 г. Комплекс мер по организации повышения квалификации тренеров и иных специалистов, обеспечивающих подготовку спортивных сборных команд Российской Федерации и спортивного резерва. Ведомственный акт 2012-2016 гг. Минспорттуризм России.

экономических знаний сдерживают внедрение предпринимательской деятельности в менеджмент бюджетных спортивных организаций и выдвигают на первый план необходимость разработки и применения новых стандартов управления, финансовой и экономической деятельности.

Сегодня все чаще перед директорами спортивных школ местные органы власти ставят задачу более активно развивать платные физкультурно-спортивные услуги. Данная ситуация создает условия в необходимости (Н.В. Кандаурова, 2011) изучения способов, методов, средств по привлечению внебюджетных источников финансирования, в связи с чем, актуализируется задача в плане подготовки квалификационных менеджеров новой формации, обладающими знаниями в области предпринимательства, экономики, менеджмента и маркетинга в спорте.

В России по данным государственной статистики за 2012 год в должности директора, заместителя директора ДЮСШ и СДЮШОР работали 12 887 человек (П.А. Виноградов, Ю.В. Окуньков, 2013). Ответственность у этих людей очень высока, поскольку от их профессиональных компетенций, касающихся организационно-управленческой деятельности, а также влияния их личностных качеств на создание положительного социально-психологического климата в коллективе, зависит эффективность развития организации, а значит, успех спортсменов на всероссийской и мировой арене.

Стоит отметить, что актуальность изучения теории и технологии менеджмента с учетом специфики предпринимательской деятельности предприятий, организаций и учреждений ФКиС не теряется на протяжении последних двух десятилетий. Это связано с тем, что социально-экономическая среда в нашей стране, конъюнктура рынка спортивно-зрелищных и спортивно-оздоровительных услуг имеют свойство меняться, а также с тем, что экономические и управленческие научные дисциплины являются нефундаментальными науками, а прикладными. Из этого следует, что актуальность изучения менеджмента спортивных школ не исчерпывается, а, наоборот, требуется постоянное совершенствование образовательных учебных программ для руководителей спортивных школ исходя из создавшейся социально-экономической обстановки и постоянно меняющихся потребностей рынка труда.

Теоретические и методические предпосылки такого совершенствования физкультурного образования и подготовки физкультурно-спортивных кадров накоплен в исследованиях и публикациях ряда российских авторов (В.А. Какузин, А.А. Баженов, 2002; С.Г. Сейранов, 1996; А.Н. Блеер, 2004; И.И. Переверзин, 2001, 2002, 2004, 2006, 2006; А.А. Баженов 2002, 2003; В.В. Галкин, 2006, 2013; В.И. Жолдак, 2002, 2003; А.В. Починкин, 2008, 2010, 2013; Н.Н. Никитушкина, Д.Г. Калашников, 2004; Г.В. Сафонова, 2004; Н.Н. Чесноков, В.Г. Никитушкин, 2011; Д.М. Винокуров, 201 и др.). Вместе с тем, что касается исследований в области предпринимательской и организационно-управленческой деятельности руководителей спортивных школ, то можно сказать, что этим направлением занимались отчасти и лишь немногие российские ученые (С.Д. Зорин, 2005; А.В. Мишуков, 2006; А.Б. Малинин, 2008; С.Д. Сухов, 2008; И.И. Самсонов, 2005, 2010; А.Ю. Середя, 2011).

Целью исследования является обучение руководителей спортивных школ эффективному ведению организационно-управленческой и предпринимательской деятельности посредством использования знаний, приобретенных на занятиях целевых, образовательно-управленческих семинарах, представленных в рамках системы повышения квалификации ФКиС.

Объект исследования: процесс изучения и овладения организационно-управленческой подготовкой, профессиональными компетенциями и личностными качествами, необходимыми руководителю спортивной школы для эффективного менеджмента.

Предмет исследования: методика обучения управлению персоналом и маркетинговой деятельности руководителей спортивных школ по разработанному учебно-тематическому содержанию целевых образовательно-управленческих семинаров.

Гипотеза исследования. Неподготовленность руководящих работников работающих в государственных структурах к рыночным условиям труда, отсутствие предпринимательских традиций, необходимых экономических знаний сдерживают внедрение предпринимательской деятельности в менеджмент бюджетных спортивных организаций и выдвигают на первый план необходимость разработки и применение новых стандартов управления, финансовой и экономической деятельности.

В связи с этим предполагалось, что рост профессиональных компетенций и оптимизация личностных качеств руководителей физкультурно-спортивных организаций посредством их обучения по разработанным учебно-тематическим планам целевых, образовательно-управленческих семинаров, а именно изучение способов, методов, средств маркетинга и специфики управления персоналом будут способствовать более эффективному ведению организационно-управленческой и предпринимательской деятельности спортивных школ, также улучшению их спортивной результативности. Все это позволит более активно развивать платные физкультурно-оздоровительные и спортивно-зрелищные услуги и готовить руководителей-менеджеров новой формации, обладающих знаниями в области предпринимательства, экономики, менеджмента и маркетинга в спорте.

Задачи исследования.

1.Выявить социально-экономические обстоятельства, способствующие подготовке/переподготовке кадров на современном этапе развития ФКиС в России.

2.Провести теоретический анализ состояния и развития детско-юношеского спорта в России на период 2000-2012 гг., выявить причины «утечки» кадров из отрасли ФКиС, а также потребности в специалистах на рынке труда.

3.Определить теоретические основания организационно-управленческой подготовки руководителей спортивных школ.

4.Провести экспертный опрос и определить профессиональные компетенции и личностные качества, необходимые руководителю спортивной школы для эффективного менеджмента.

5.Выявить мотивы тренеров по отношению к профессиональной деятельности для последующего создания условий руководителями спортивных школ, способствующих их реализации на рабочем месте.

6.Выявить причинные факторы, препятствующие эффективному менеджменту спортивных школ.

7.Экспериментально проверить эффективность внедрения в менеджмент полученных знаний руководителями спортивных школ, приобретенных на занятиях целевых образовательно-управленческих семинарах, основанных на тематике – управление персоналом и маркетинг физкультурно-спортивной организации.

Теоретико-методологическую основу исследования составили труды ведущих российских и зарубежных ученых. При проработке концептуальных теоретических

положений диссертации учитывались практические основы менеджмента и предпринимательства зарубежных авторов Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф., Друкера Ф. Питера, Смита А., Хизрича Р., Питерса М., Котлера Ф., Маслоу А., отечественных авторов Уткина Э.А., Федосеева В.Н., Капустина С.Н., Шапиро С.А., Жарикова Е.С., Кибановой А.Я., Попова Г.Д. и др.

По теоретическим и прикладным вопросам экономики, менеджмента и маркетинга физкультурно-спортивных организаций учитывались и анализировались аспекты, высказывания и предложения, отраженные в научных трудах Архиповой С.А., Баженова А.А., Бескровной В.А., Бич Д., Братановской М.С., Галкина В.В., Золотова М.И., Платоновой Н.А., Вапнярской О.Н., Зубарева Ю.А., Бондаренко М.П., Рябенко Г.В., Какузина В.А., Кузьмичевой Е.В., Малинина А.Б., Михно Л.В., Мишукова А.В., Переверзина И.И., Починкина А.В., Сафоновой Г.В., Сейранова С.Г., Середа А.Ю., Степановой О.Н., Сухова С.Д. и др.

По теоретическим и прикладным вопросам нормативно-правой документации, регулирующих деятельность спортивных школ, учитывались и анализировались положения и взгляды, изложенные в научных публикациях Антоновой Н.И., Алексеева С.В., Самсонова И.И., Бауэр В.Г., Починкина А.В., Уловистой В.Н.

По теоретическим вопросам, касающимся управления и развития детско-юношеского спорта в России, учитывались аспекты, нашедшие свое отражение в научных трудах Бальсевича В.К., Зорина С.Д., Никитушкина В.Г., Никитушкиной Н.Н., Чеснокова Н.Н., Столова И.И., Крыловой В.М., Паршикова А.Т., Шамардина А.И., Фискаловой В.Д., Зубарева Ю.А., Черкашиной В.П.

Информационно-правовой базой исследования являлось нормативно-правовое и программное обеспечение деятельности спортивных школ в Российской Федерации, методические рекомендации по организации спортивной подготовки в Российской Федерации, положения Правительства РФ, типовые положения, должностные инструкции, федеральные и региональные законы, подзаконные акты и прочие официальные документы.

Исследованию поставленных в диссертации комплексных проблем и отдельных вопросов способствовал системный анализ научных авторефератов, диссертаций, монографий и учебников, научных и научно-популярных статей в периодической печати и научных сборниках, специализированных сайтов Интернета, касающихся разнообразных проблем управления детско-юношеским спортом в России.

Научная новизна исследования.

1. Раскрыта роль физической культуры и спорта для национальной экономики на современном этапе развития общества, отражена специфика рынка услуг сферы физической культуры и спорта, показана тенденция развития платных физкультурно-спортивных услуг, в том числе в спортивных школах на период 2002-2012 гг.

2. Обоснована необходимость развития предпринимательской деятельности в бюджетных физкультурно-спортивных организациях, при этом обозначено интенсивное развитие конкурентной среды на рынке досуговых услуг, к которым относятся физкультурно-спортивные и спортивно-зрелищные услуги.

3. Проведена и систематизирована аналитика состояния и проблем рынка труда отрасли ФКиС на период 2000-2012 гг.

4. Систематизированы и обоснованы основные факторы, оказывающие влияние на эффективность менеджмента спортивной школы.

5. Определены профессиональные компетенции и личностные качества, необходимые руководителям спортивных школ.

6. Впервые разработано учебно-тематическое содержание целевых, образовательно-управленческих семинаров по маркетингу и управлению персоналом физкультурно-спортивной организации, с учетом специфики тренерской деятельности, целенаправленно рассчитанно для работы с родителями воспитанников спортивных школ.

7. Внедрены и эффективно использованы в практической, организационно-управленческой деятельности спортивных школ знания, полученные руководителями на занятиях целевых, образовательно-управленческих семинарах по тематикам управления персоналом и маркетингу физкультурно-спортивной организации, ориентированных для бюджетных физкультурно-спортивных организаций.

8. Экспериментально обоснованы концептуальные основы совершенствования организационно-управленческой и предпринимательской деятельности спортивной школы.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что полученные данные позволяют: - обосновать применения в организационно-управленческой деятельности спортивных школ специфических знаний по управлению тренерским составом и маркетингу как неотъемлемого элемента организационно-управленческой и предпринимательской деятельности; - определить особенности содержания менеджмента спортивных школ, что вносит существенный вклад в теорию и методику спортивной тренировки и разработки программно-нормативных документов для учреждений дополнительного образования; - разработанная в диссертации совокупность теоретико-методологических положений, научных результатов о стратегии развития спортивного резерва страны и специфики механизмов управления позволяет существенно дополнить сведения об организационно-управленческой и предпринимательской деятельности организаций, ориентированных для руководителей спортивных школ.

Практическая значимость исследования состоит в обосновании систематического повышения уровня профессиональных компетенций и оптимизации личностных качеств к управленческой среде организации руководителями спортивных школ посредством проведения целевых образовательно-управленческих семинаров, в основе которых заложена специфика управления персоналом и маркетинговая деятельность спортивных школ, целенаправленно рассчитанных для менеджеров среднего звена бюджетных физкультурно-спортивных организаций, ориентирующих свою профессиональную деятельность на детско-юношеский сегмент населения.

Представленные в работе критерии оценки стимулирующих выплат, методы социально-психологического стимулирования персонала, информационно-аналитические и наглядно-агитационные средства маркетинга могут применяться в первую очередь в менеджменте спортивных школ. Вместе с тем область применения полученных знаний может быть значительно шире, некоторые аспекты могут быть полезны для руководящих работников как коммерческих, так и некоммерческих организаций разных организационно-правовых форм собственности, ориентирующих свою организационно-управленческую деятельность на детско-юношеский спорт.

Методы исследования:

- традиционный (качественный) анализ научно-методической и научной литературы, детальный диагностический анализ официальных документов, анализ и синтез, контент-анализ, SWOT-анализ, мониторинг.

- систематическое включенное (участвующее) наблюдение, личное полустандартизированное и стандартизированное интервью с тренерами, директорами спортивных школ и президентами федераций по видам спорта. Групповое и индивидуальное анкетирование, интернет-опрос, экспертная оценка в баллах, констатирующий и параллельный педагогический эксперимент.

Методы математической статистики: метод средних величин, стандартное (квадратическое) отклонение, средняя ошибка средней арифметической величины, анализ динамических рядов в процентном соотношении; определение достоверности различий по t-критерию Стьюдента, средневзвешенная оценка в баллах, расчет доли в процентном соотношении, коэффициент ранговой корреляции.

Анализ полученных данных осуществлялся посредством статистического пакета STATGRAPHICS Centurion XV.

Организация исследования. Исследование проводилось в период с 2002 по 2013 год и включало в себя следующие основные этапы.

Первый этап (2002-2004 гг.). Анализировалось состояние проблемы, разрабатывалась теоретико-методологическая база и программа исследования, осуществлялся сбор и анализ фактологического материала, анализировались материалы зарубежных и отечественных курсов повышения квалификации, ориентированных для менеджеров физкультурно-спортивных организаций.

Второй этап (2002-2009 гг.). На основании аналитики статистических данных выявлялись потребности в квалифицированных кадрах руководящих работников исполнительных органов государственного управления ФКиС. Производились социологические опросы на предмет выбора профиля трудовой деятельности студентами старших курсов институтов физической культуры после получения высшего образования. В СамГПУ ИФК в 2002-2003 учебном году было опрошено 200 студентов, в РГУФК в 2005-2006 учебном году 186, в МГПУ ИФКиС в 2008-2009 учебном году 158, в 2012-2013 учебном году, там же в МГПУ ИФКиС 134 человека. Всего было опрошено 678 респондентов.

Третий этап длился на протяжении всего времени исследования. С 2002 года по 2013 год производился аналитический обзор состояния и проблем рынка труда отрасли ФКиС на период 2000-2012 гг. Выявлялись причины снижения показателей результатов на всероссийской и мировой спортивной арене, оттока тренеров из отрасли ФКиС. Уточнялись основные положения исследования.

Четвертый этап (2008-2009 гг.). Обосновывались теоретические основания организационно-управленческой подготовки руководителя спортивной школы. Производился экспертный опрос. Всего было опрошено 113 тренеров, имеющих стаж тренерской работы от 2-х лет и выше, и 84 директора (зам. директора) спортивных школ субъектов Российской Федерации, имеющих опыт руководящей работы не менее 3-х лет. Было разработано учебно-тематическое содержание целевых образовательно-управленческих семинаров: «Управление персоналом в физкультурно-спортивных организациях» и «Маркетинг физкультурно-спортивных организаций», ориентированные для руководителей спортивных школ. Сравнивались показатели оценки менеджмента спортивных школ успешных и неуспешных руководителей, которые были разделены по бальным показателям на две группы.

Пятый этап (2010-2012 гг.). Дальнейший сбор теоретического и эмпирического материала, обработка результатов исследования. Производился детальный и диагностический анализ нормативно-правовой документации, регулирующей деятельность спортивных школ, выявлялись причинные факторы, отрицательно

влияющие на эффективность менеджмента спортивных школ, обозначались признаки неэффективного управления персоналом в спортивных школах.

Шестой этап (2009-2012 гг.). Обследование слушателей на предмет внесения информации (коррекции) тематического содержания целевых учебно-образовательных семинаров, востребованной руководителями спортивных школ, а также качества проведения занятий. Целевые учебно-образовательные семинары проводились в рамках курсов повышения квалификации, организованных Москомспортом и МГФСО, на которых слушатели 3 раза подвергались обследованию, в 2009 году было опрошено 29 человек, в 2010 году 27 респондентов, в 2012 году 28 руководителей спортивных школ. Всего было опрошено 84 административных работника спортивных школ.

В этот же период проведения исследования участники эксперимента были разделены на две группы – экспериментальную и контрольную по 25 человек в каждой. Всего в параллельном эксперименте принимало 50 руководителей спортивных школ.

На этом же этапе эксперимента определялись критерии оценки организационно-управленческой, предпринимательской и спортивной деятельности спортивных школ. Посредством проведения интернет-опроса выявлялись показатели этой деятельности на начальной фазе эксперимента, сравнивались показатели по этим критериям у участников экспериментальной и контрольной групп.

Седьмой этап (2009-2012 гг.). Со слушателями экспериментальной и контрольной групп были проведены целевые учебно-образовательные семинары в объеме 32 часов, из которых 16 часов отводились на семинар «Управление персоналом в физкультурно-спортивной организации», 16 часов на семинар «Маркетинг физкультурно-спортивной организации. По окончании семинаров с участниками эксперимента проводилась контрольная работа с целью проверки усвоения полученных знаний по 10-ти бальной шкале оценки.

Восьмой этап. Через месяц после проведения семинаров осуществлялось анкетирование, первый срез показателей на предмет использования полученных знаний в практической организационно-управленческой и предпринимательской деятельности спортивных школ. Обратная связь с испытуемыми происходила методом интернет-опроса. Здесь же, выявлялась степень интенсивности применения знаний, полученных на целевых семинарах в организационно-управленческой деятельности спортивных школ, т.е. что именно из приобретенных знаний применялось в большей степени, а что в меньшей, в практической деятельности.

Элементами квотной выборки респондентов являлись: занимаемая должность – директор (зам. директор) спортивной школы; опыт руководящей работы – не менее трех лет; обязательно – наличие электронного адреса; переход спортивной школы на новую систему оплаты труда; средняя наполняемость спортивной школы от 500 до 1000 детей. Географический охват целевой аудитории – территория всей Российской Федерации. Обязательным условием являлся опрос руководителей спортивных школ, находящихся в городах с численностью населения от 500 тыс. до 1 млн. человек, за исключением г. Москвы, но и в этом городе были отобраны спортивные школы с численностью детей не более 1000.

Девятый этап. Со слушателями экспериментальной группы проводились дополнительные целевые семинары, также в объеме 32 часов, по 16 часов каждый, по тем же учебно-тематическим планам, как в предыдущий раз, только с более углубленным и детальным изучением тематики. Итоговый контроль усвоения знаний

слушателей после проведения дополнительных семинаров осуществлялся так же, как и в первом случае.

Десятый этап (2012 г.). Через 12 месяцев после проведения целевых семинаров на предмет внедрения полученных знаний в организационно-управленческую деятельность руководителями спортивных школ проводился повторный опрос (срез) по тому же принципу, как и на втором этапе. Всего на повторный интернет-опрос откликнулись 55 руководителей спортивных школ субъектов РФ из 84 опрошенных при первом опросе.

В этот же период приводилось сравнение показателей спортивной, организационно-управленческой и предпринимательской деятельности спортивных школ, предоставленных участниками экспериментальной и контрольной групп, на периоды начального и заключительного этапов эксперимента.

Одиннадцатый этап (2013 г.). Систематизировались полученные данные опросов, также показателей спортивной, организационно-управленческой и предпринимательской деятельности участников экспериментальной и контрольной групп, производилась их статистическая математическая обработка, обсуждались результаты исследования и формулировались выводы.

Достоверность результатов исследования обеспечена совокупностью исходных теоретических и методологических положений, использованием объективных и адекватных задачам методов исследования, а также положительными результатами эксперимента.

Положения, выносимые на защиту:

1. Теоретический анализ показал, что на современном этапе развития общества сформировались факторы, способствующие бурному развитию сферы социально-культурных услуг во всем мире, в том числе и в нашей стране. В связи с тем, что рынок физкультурно-оздоровительных и спортивно-массовых (зрелищных) услуг относится к социально-культурной сфере, можно с большей долей уверенности прогнозировать дальнейший рост развития услуг отрасли ФКиС, который будет способствовать удовлетворению потребностей широких слоев населения в физкультурно-оздоровительных и спортивно-зрелищных услугах не только на бесплатной основе, но и на платной.

2. Состояние и проблемы рынка труда отрасли физической культуры и спорта характеризуются востребованностью в квалифицированных кадрах для государственных/муниципальных организаций и спортивного бизнеса (индустрии красоты, туристической отрасли, социальной сферы и др.). Профессиональный и любительский спорт сегодня предъявляет повышенные требования к квалификации менеджеров как высшего, так и среднего звена, обладающих новейшими методиками, знаниями и навыками в области менеджмента и маркетинга.

3. Востребованность у студентов старших курсов институтов физической культуры и спорта работать менеджером (маркетологом) в течение 2002-2008 гг. оставалась на стабильном уровне (в среднем 35%). В 2012 этот показатель поднялся до уровня 55%. В связи с обозначившейся тенденцией студенческого спроса можно дать оптимистическое прогнозирование по обучению в магистратуре по направлению менеджмент физической культуры и спорта. Насущная потребность, сформированная рынком труда, позволит направить усилия руководителей спортивной науки к открытию большего количества специализированных кафедр на ступени бакалавриат, которые будут выпускать менеджеров для работы в спортивных школах.

4. Основными дисциплинами менеджмент-образования в спорте являются маркетинг, экономика, социология, предпринимательство, бизнес-планирование, налогообложение, ценообразование, реклама и связи с общественностью, управление персоналом, которые лежат в основе специального спортивного менеджмента, обеспечивающего виду спорта популярность и коммерческий успех.

5. Недостаточное финансирование для обеспечения спортивной деятельности: оснащение инвентарем, невыделение средств на учебно-тренировочные сборы, соревнования, спортивную форму, маленькая зарплата тренеров – способствуют оттоку тренеров из отрасли физической культуры и спорта.

6. Руководитель спортивной школы должен быть авторитетным и компетентным специалистом в области управления, знающим диагностику причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения, основы экономики, социологии, маркетинга, предпринимательства, способы организации финансово-хозяйственной деятельности и пр. Все это является основой эффективного управления организацией.

7. Изучение специфики маркетинга и управления персоналом в физкультурно-спортивных организациях повышает профессиональные компетенции и оптимизирует личностные качества к внутренней среде организации, необходимые руководителю спортивной школы для эффективного менеджмента.

8. Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, которая включает разработку концепции, стратегию кадровой политики и методов управления. В связи с этим объединение рядовых членов коллектива с руководящими работниками в единую команду с общей идеологией способствует введению инновационных и перспективных начал, положительно влияет на функционирование организации и на ее успешную деятельность.

9. Эффективное внедрение знаний, приобретенных на занятиях целевых образовательно-управленческих семинарах руководителями спортивных школ в практическую, организационно-управленческую и предпринимательскую деятельность организаций, может быть эффективно использовано в менеджменте спортивных школ, в реформировании и реорганизации управления физической культурой и спортом на местном и федеральном уровне власти, во внесении поправок в законодательную базу и нормативно-правовую документацию, предназначенную для деятельности спортивных школ.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные материалы диссертации докладывались на курсах повышения квалификации, организованных МГФСО и Москомспортом (2008, 2009, 2010, 2011, 2012) международных конференциях (Пенза, 1999; Москва, 2001, 2002, 2006; Коломна, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013; Смоленск, 2010, 2012, 2013, Казань 2014), всероссийских и региональных научно-методических и практических конференциях (Сызрань, 1999; Санкт-Петербург, 1999, 2011, 2012, 2013; Самара, 2000; Москва (2001, 2002, 2006, 2007, 2008, 2009, 2013, 2014; Воронеж 2012), обсуждались на заседаниях кафедры теории и методики физической культуры (2006-2011), теории и методики спортивной тренировки (2012-2014) ГБОУ ВПО МГПУ и кафедре менеджмента физической культуры и спорта (2006-2012) АНО ВПО Российской Академии предпринимательства.

Объем и структура диссертации. Диссертационная работа изложена на 334 страницах, состоит из введения, шести глав, выводов, списка литературы, практических рекомендаций и приложений.

Общая характеристика работы

В *первой главе* работы «Социально-экономические обстоятельства, способствующие подготовке/переподготовке кадров на современном этапе развития ФКиС» раскрываются роль и значение, обозначаются экономические выгоды от регулярных занятий ФКиС для национальной экономики, влияние государства на приобщение широких слоев населения к здоровому образу жизни. На основе анализа и обобщения научной литературы, выявляются факторы, способствующие развитию услуг ФКиС, также условия диктующие необходимость изучения зарубежного и отечественного опыта по подготовке/переподготовки менеджеров физкультурно-спортивных организаций.

Несмотря на то, что Правительство РФ продвигает меры по привлечению детско-юношеского слоя населения к занятиям спортом, констатировать факт эффективности применяемых мер в полном объеме сейчас не приходится. Об этом свидетельствуют неутешительные данные научных исследований, в 2013 году в России уже к 7 годам жизни более 50% детей имели те или иные отклонения в здоровье, нарастает распространенность хронической патологии: болезней органов дыхания, костно-мышечной системы и соединительной ткани, болезней глаза и психических расстройств. Чаще всего дебют хронической патологии приходится на возраст 5-6 лет (И.А. Кравченко, 2013). К 2013 году в 14 лет две трети детей в России имели хронические заболевания, возникшие в дошкольном возрасте, у половины школьников отмечались отклонения в развитии опорно-двигательного аппарата, у 30% нарушения в сердечно-сосудистой и дыхательной системах.

В современных условиях эффективность государственной политики должна измеряться снижением совокупного вреда обществу от наркотизма и уменьшением общественных затрат, порождаемых поведением наркозависимых (С.А. Павлова и др., 2013). Экономические и социальные потери от наркомании чрезвычайно велики. Только за 2005-2006 года они превысили 5 млрд. рублей. Моральный же ущерб российскому обществу вообще не поддается никакому подсчету. При этом наркомания в России продолжает «молодеть» (В.В. Галкин, 2006). Информация Минздрава России показывает, что средний возраст приобщившихся к наркотикам в России составляет 15-17 лет, в последние пять лет дети 11-12 лет начинают пробовать наркотики⁷.

В связи с вышеизложенным развертывание физкультурно-спортивной работы, внедрение активного досуга в детско-юношеский слой населения имеет исключительно важное значение, тем более что этому способствует тенденция бурного расширения сферы услуг. С начала 2012 года сохранялся стойкий спрос населения к потреблению платных услуг, который формировался как под влиянием изменения в поведении населения в использовании денежных доходов, так и в необходимости потребления тех услуг, которые на бесплатной основе не оказывались. Объем платных услуг в России в 2011 году в фактически действовавших ценах составил 5540,2 млрд. руб., в 2012 году 5926,2 млрд. руб.⁸. Усложнение покупательского спроса привело к расширению набора ассортимента и качеству услуг, обострению конкуренции. Сегодня у потребителей появляется реальный выбор услуг, в том числе и платных спортивно-зрелищных, к которым

⁷<http://www.ugnk-samara.ru> / Электронный ресурс. Последнее обновление 27.04.2012 года. Доклад Заместителя начальника Управления ФСКН России по Самарской области Беседина Н.М. - «Экономические аспекты распространения наркомании».

⁸ Россия 2013: Стат. справочник / Р76 Росстат. – М., 2013. – 62 с.

относятся спортивные соревнования, также физкультурно-оздоровительных (фитнес-услуг), спортивных услуг, предоставляемых спортивными школами. Сложившиеся условия, способствующие развитию услуг ФКиС, обосновываются рядом факторов: ростом доходов населения, качеством жизни (повышением уровня жизни), увеличением свободного времени, социально-демографическими переменами, конкуренцией на рынке культурно-зрелищных, досуговых услуг, к которым относятся спортивно-зрелищные и физкультурно-спортивные услуги. Данная ситуация выводит на первый план изучение специфики и проблем подготовки/переподготовки квалифицированных кадров, специалистов, предпринимателей, менеджеров новой формации, умеющих быстро реагировать на неординарные ситуации и ориентироваться в непредвиденных обстоятельствах.

Анализируя зарубежный опыт подготовки и переподготовки спортивных менеджеров можно сказать, что программы зарубежных учебных заведений носят в большей степени прикладное направление. Свидетельством того является стажировки от одного до шести и более месяцев, где обучающие имеют реальную возможность практиковаться в должности менеджера, проводить на базах стажировки научные исследования. Так же, в основном подготовка спортивных менеджеров осуществляется с учетом их стажа и опыта руководящей работы в коммерческом или некоммерческом секторе, на государственном или муниципальном уровне власти управления ФКиС, уровня образования, их потребностей в получении отраслевых знаний по специализированным предметам. К сожалению, на данный момент времени этих составляющих в образовательных российских программах, предназначенных для повышения квалификации руководящих спортивных работников пока нет в достаточной мере.

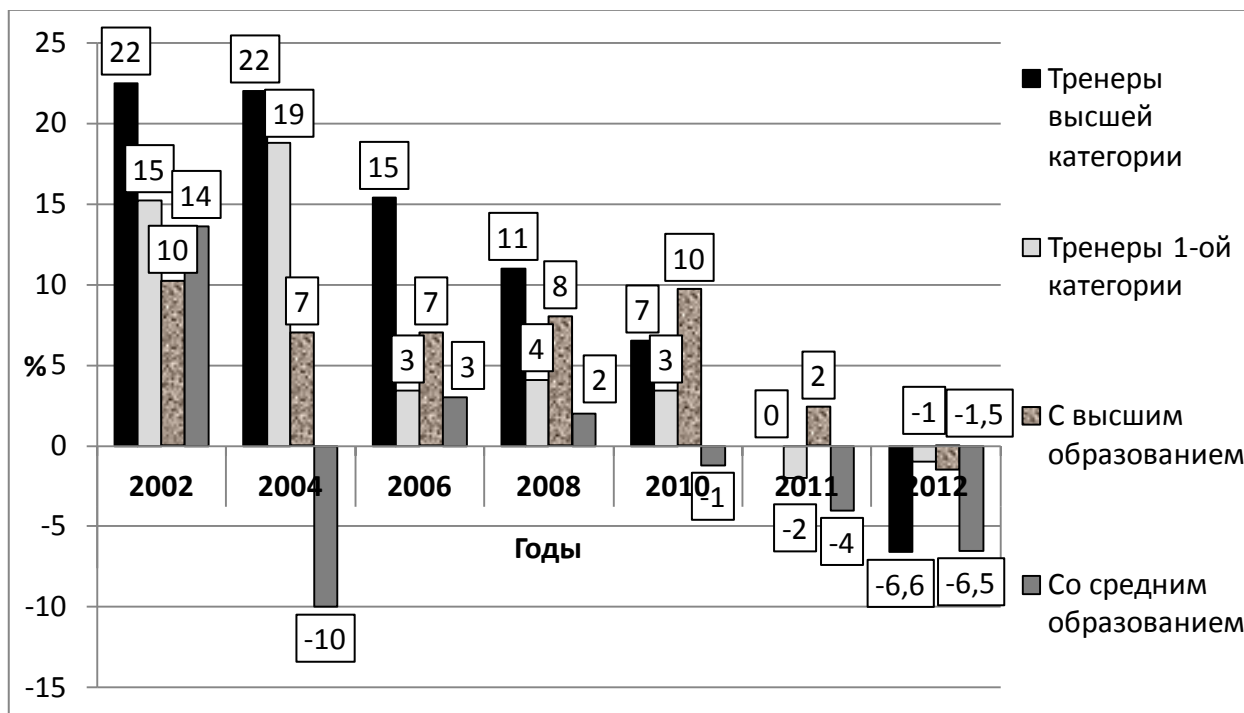


Рис. 1. Тенденция колебаний тренерского состава с высшим и средним специальным образованием, имеющих высшую и 1-ую категорию на период 2000-2012 гг.

В этой связи безотлагательным является совершенствование программ повышения квалификации, ориентированных для руководителей организаций физкультурно-спортивной направленности, с учетом изменений на современном этапе социально-экономической действительности в стране и в целом на мировом поприще развития услуг ФКиС. Для того чтоб, адекватно подойти к решению перечисленных вопросов, *во второй главе диссертации* «Состояние и проблемы рынка труда отрасли ФКиС на период 2000-2012 гг.» предоставлен теоретический анализ статистических данных рынка труда отрасли ФКиС за последние десять-двенадцать лет, результаты эмпирических исследований, на основании которых выявлены причины оттока тренеров из отрасли, также спрос студентов старших курсов институтов физической культуры на рынке труда.

На рисунке 1 представлены данные, из которых видно что, наблюдается заметное снижение количества тренеров из года в год, особенно эта тенденция характерна на период 2004-2012 гг.

Таблица 1

**Динамика развития детско-юношеского спорта в России
на период 2000-2012 гг.**

Годы	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2011	2012
Кол-во ДЮСШ, СДЮСШО Р	3952	4143	4418	4418	4731 (прирос т на период 2000- 2008 гг. 19,7%)	4780	4815	4836 (прирост на период 2008- 2012 гг. 2,2 %)
Кол-во занимающи хся в спорт. школах (млн. чел.)	2.401	2.510	3.165	3.226 (при- рост на перио д 2000- 2006 гг. 34,3%)	3.132	3.112	3.124	3.111 (прирост на период 2008- 2012 гг. -0,67%)
Из них: мастеров спорта (тыс. чел.)	9200	10200	12000	13100	14300 (прирос т на период 2000- 2008 гг. 55,4%)	12700	12200	11156 (прирост на период 2008- 2012 гг. -28,2%)

В таблице 1 представлен анализ динамики развития детско-юношеского спорта в России на период 2000-2012 гг., из которого видно, что начиная с 2000 года до 2012

года наблюдается постоянный рост количества спортивных школ, - на 19,7%. Вместе с тем наблюдается, что с 2008 года по 2012 тенденция расширения сети спортивных школ замедляется, и за четыре года прирост их количества составил всего 2,2%. Та же ситуация характерна и для количества учащихся спортивных школах, где относительный прирост на период 2000-2006 гг. составил 34,3%, с 2008 года по 2012 год наблюдается наоборот уменьшение количества занимающихся на 0,67%. За восемь лет, с 2000 года до 2008 год тренеры спортивных школ подготовили 5100 мастеров спорта, что на 55,4% больше, чем в 2000 году, с 2008-го по 2012-ый год произошел спад этого показателя на 28,2%, что повлекло за собой снижение спортивных достижений на всероссийской и международной арене спорта.

Таблица 2

Результаты анкетирования тренеров спортивных школ со стажем работы не менее двух лет (%)

Причины, препятствующие продуктивной работе тренеру (мнения респондентов)	(n=113)
Плохие условия труда: несоблюдение санитарно-гигиенических норм в спортивном помещении, плохая вентиляция, кондиционирование, нет психолога, комнаты психологической разгрузки, мало специализированных спортивных залов и пр.	35,4
Слабая материально-техническая база: недостаточное оснащение современным, исправным инвентарем, наличие устаревшего инвентаря, либо вообще отсутствие нужного инвентаря и пр.	37,5
Недостаточное финансовое обеспечение спортивной деятельности: невыделение средств на учебно-тренировочные сборы, соревнования, спортивную форму, экипировку и т.п.	82
Маленькая зарплата, неэффективное материальное стимулирование (денежные надбавки, доплаты, премии и пр.)	58,3
Недостаточная реклама, пропаганда в средствах массовой информации вида спорта	13,5
Отсутствие менеджера в организации, который бы занимался поиском и «удержанием» спонсоров, урегулированием организационных вопросов, касающихся учебно-тренировочных сборов и соревнований	15,2
Тяжелый психологический климат в коллективе:	65% общей выборки. Из них:
• преобладание авторитарного стиля управления, командно-административных методов управления персоналом над демократическими;	27
• отсутствие полной прозрачности финансирования и взаимопонимания среди коллег;	23
• непонимание сути происходящих событий;	9
• отсутствие сплоченности в коллективе.	11
Коррупция в аппарате чиновников, связанном со спортом (в федерациях, ассоциациях по видам спорта и пр.).	73,8
Много методической (бумажной) работы, на которую в запланированной нагрузке не выделяются часы.	55,5

Данные теоретических и эмпирических исследований свидетельствуют, что весомыми причинами оттока тренеров являются недостаточное финансирование для обеспечения спортивной деятельности (плохое оснащение инвентарем спортивных баз, невыделение средств на учебно-тренировочные сборы, соревнования, спортивную форму (экипировку) и т.п.). При проведении анкетирования этот вариант ответа выбрали 95% руководителей спортивных школ, из 84 опрошенных, этого же мнения придерживались 80% тренеров из 113 опрошенных; 85% руководителей и 58,3% тренеров отнесли к существенной причине маленькую зарплату, неэффективные методы материального стимулирования персонала; 73,8% тренеров и 63% руководителей посчитали, что не менее важной причиной является коррупция в аппарате чиновников, связанном со спортом (в федерациях, ассоциациях по видам спорта и пр.); 65% тренеров и 60% директоров выделили одну из причин – тяжелый психологический климат в коллективе.

Результаты опроса тренеров, представленные в таблице 2, показывают причины, препятствующие продуктивной работе тренера.

Таблица 3

**Выбор профиля трудовой деятельности студентами старших курсов
институтов физической культуры (n=678)**

Профиль трудовой деятельности отрасли ФК и спорта	СамГПУ ИФК 2002-2003 уч. год (n=200)	РГУФК 2005-2006 уч. год (n=186)	МГПУ ИФК 2008-2009 уч. год (n=158)	МГПУ ИФКиС 2012- 2013 уч. год (n=134)
Учитель ФК СОШ	20	8	50	56
Преподаватель физ. воспитания вуза	29	16	13	9
Учитель ФК спец. школы	25	20	7	3
Учитель ФК частной школы	22	33	39	33
Тренер спортивной школы	25	19	66	48
Тренер фитнес-клуба	39	63	39	37
Тренер в профессионального спорт. клуба	26	24	21	23
Менеджер реабилитационного центра	-	10	8	3
Менеджер спорт. профессиональной команды	37	30	40	46
Одновременно предприниматель и менеджер		27	36	55
Менеджер фитнес-клуба	36	34	22	35
Менеджер по продажам физкультурно-оздоровительных услуг в фитнес-клубе	-	6	9	8
Менеджер-рецепционист в фитнес-клубе	-	14	6	4
Маркетолог	30	35	32	49
Ученый	-	6	2	1

Данная ситуация происходит на фоне потребностей студентов старших курсов физкультурных институтов работать в разных секторах отрасли ФКиС (см. табл. 3).

В *третьей главе* «Теоретические основания организационно-управленческой подготовки руководителя спортивной школы» раскрывается понятие предпринимательской и организационно-управленческой деятельности и в области спорта; определяются ключевые профессиональные компетенции спортивных менеджеров; на основании экспертного опроса выявляется эффективность менеджмента спортивных школ успешных и неуспешных руководителей, также специфика менеджмента спортивной школы, в частности управления персоналом и маркетинга, как неотъемлемых составляющих предпринимательской деятельности. В основе предпринимательской деятельности в спорте должно быть заложено изучение инфраструктуры и конкуренции рынка физкультурно-спортивных и спортивно-зрелищных услуг средствами маркетингового исследования. Развитие предпринимательства возможно при определенных условиях: стабильной политической и социально-экономической среде, рыночной системе отношений, адекватной налоговой системе, также независимости предпринимателя в выборе решений.

Сегодняшнее веление времени создает условия, в которых управленческо-организационная деятельность руководителей (менеджеров) бюджетных физкультурно-спортивных учреждений приобретает иное направление, вплотную сближаясь с предпринимательской. Свидетельством того, является тенденция увеличения пользователей платными услугами в спортивных школах и соответственно доходов от предпринимательской деятельности. Так, количество занимающихся детей в платных группах на период 2002-2012 гг. возросло на 76,8%, а доходы от предпринимательской деятельности в ДЮСШ, СДЮШОР ДЮКФП за аналогичный период увеличились в 15 раз. (П.А. Виноградов, Ю.В. Окуньков, 2013).

Раскрывая сущность организационно-управленческой деятельности, можно сказать, что управление – это тип профессиональной деятельности, в основе которой заложено объединение деятельности людей в направлении достижения общих целей, не игнорируя принципа иерархии. Организационная деятельность – это неотъемлемая составляющая управленческого труда, важнейшая функция управления. На основании анализа и систематизации мнений ученых (Л.Л. Власюк, 1999; И.И. Переверзин, 2001, 2006; В.И. Жолжак, 2002; А.А. Баженов, 2003; В.А. Сластенин, 2004; В.В. Новокрещенов, 2006; Л.В. Михно, 2007), касающихся организационно-управленческой деятельности физкультурно-спортивных организаций, с нашей точки зрения, организационно-управленческая деятельность, иными словами спортивный менеджмент – это управленческий труд (труд менеджера-руководителя), возникший в сфере ФКиС из-за необходимости эффективно осуществлять руководство совместным трудом работников физкультурно-спортивных организаций.

Определены необходимые для эффективной организационно-управленческой деятельности профессиональные компетенции руководителей спортивных школ: информационная, аналитическая, коммуникативная, организационная, управленческая, предпринимательская, экономическая. Компетентность руководителей состоит из знания, умения, навыков, личностных качеств, технологии деятельности и опыта; компетентность спортивного менеджера проявляется в знании специфики технологии управления организацией, в умении организовать слаженную работу персонала, в прогнозировании стратегии развития физкультурно-спортивной организации.

Таблица 4

Сравнительные показатели оценки менеджмента спортивных школ успешных и неуспешных руководителей

№	Профессиональные компетенции руководителя спортивной школы/варианты ответа	Успешные рук-ли n=20	Неуспешные рук-ли n=20
1	Имеет как минимум одно высшее образование (профильное, педагогическое)	Результат: tЭмп = 3,4	
		9,16	8,28
2	Умеет работать в обстановке постоянного стресса и принимать в таких условиях правильные решения	Результат: tЭмп = 6	
		9,16	7,84
3	Знает специфику маркетинга физкультурно-спортивных организаций	Результат: tЭмп = 11,9	
		6,54	4,27
4	Знает науку управления персоналом	Результат: tЭмп = 13,4	
		6,23	3,84
№	Личные качества руководителя спортивной школы/варианты ответа	n=20	n=20
1	Требователен по отношению к себе и другим	Результат: tЭмп = 2,1	
		9,69	9
2	Справедлив в равной степени ко всем работникам	Результат: tЭмп = 6,2	
		9,08	7,76
3	Честен, умеет держать свое слово	Результат: tЭмп = 4,1	
		7	6,12
4	Самоорганизован, дисциплинирован	Результат: tЭмп = 5,4	
		6,19	4,88
5	Уравновешен, психически и физически здоров	Результат: tЭмп = 9,7	
		6	4,35
6	Проявляет заботу о нуждах починенных	Результат: tЭмп = 12,3	
		5,15	3,31
№	Критерии оценки менеджмента спортивных школ за период 2008-2011 гг. (кол-во чел.)	20 спорт. школ	20 спорт. школ
1	Этап подготовки высшего спортивного мастерства	225 (на 30% больше)	173
2	Этап подготовки спортивного совершенствования	918 (на 16,4% больше)	787
3	Кандидат в Мастера спорта	606 (на 13,7% больше)	533
4	Мастер спорта России международного класса	42 (на 27,3% больше)	33
5	Мастер спорта России	230 (на 37% больше)	168
6	Количество уволивших тренеров со стажем работы более трех лет	11	18 (на 63,6% больше)

Руководитель спортивной школы должен знать средства и методы диагностики причин возникновения конфликтных ситуаций, также их разрешения, основы экономики, социологии, менеджмента, маркетинга, управления персоналом»; базовые знания по эксплуатации здания, способы организации финансово-хозяйственной деятельности, гражданское, административное, трудовое, бюджетное, налоговое законодательство, касающееся деятельности образовательных учреждений.

Сравнительные результатов оценки менеджмента спортивных школ успешных и неуспешных руководителей свидетельствуют о том, что успешные руководители, которые были определены в баллах на основании экспертного опроса, имеют более высокие показатели эффективности менеджмента по сравнению с неуспешными (см. табл. 4).

Выявлена специфика менеджмента спортивных школ, в частности к ней можно отнести методы управления тренерским составом. К эффективным методам нематериального стимулирования тренеров относятся: субсидирование обучения, дополнительный отпуск, гибкий график работы, социальный пакет (бесплатное питание, организация и оплата отдыха сотрудника во время отпуска, оплата транспортных расходов, оплата сотовой связи, медицинское и страхование обслуживание, улучшение организации и условий труда). К методам морального стимулирования относятся: вручение наград, грамот, присвоение званий в торжественной обстановке, в присутствии всего тренерского и руководящего состава. К методам материального стимулирования относятся: премии, доплаты, надбавки, компенсации, ссуды, льготные кредиты. Основаниями для материального поощрения тренеров является результативность индивидуального труда работника за участие в подготовке спортсмена высокого класса, молодым специалистам, за стаж непрерывной работы, выслугу лет.

В связи с возросшей конкуренцией на рынке досуговых услуг, проявляется неизбежность проведения маркетингового исследования, элементом которого является анализ конкурентов. Посредством проведения маркетингового исследования можно свести к минимуму степень риска и заблаговременно правильно запланировать календарь проведения спортивных соревнований, также заранее наметить действия, как для привлечения детей в спортивные секции, так и для их «удержания» в разряде постоянно занимающихся. Главная функция маркетинговой деятельности спортивных школ, заключается в «удержании» детей в разряде постоянно занимающихся, также на акценте работы с родителями, как на объекте исследования потребительского поведения информационно-аналитические средствами, которые направлены на выявление интересов, запросов родителей и установление эмоционального контакта между тренером, родителями и детьми. Немаловажную функцию для привлечения детей в спортивные школы выполняют наглядно-агитационные средства маркетинга, такие как реклама и связи с общественностью, в том числе интернет.

В *четвертой главе* представляются результаты экспертных опросов, касающиеся мнений руководителей и тренеров по отношению к профессиональным компетенциям и личностным качествам, необходимых руководителям спортивных школ, также мотивации тренеров к профессиональной деятельности для их реализации в создавшихся условиях руководителями спортивных школ.

Таблица 5

**Оценка важности профессиональных компетенций руководителя
спортивной школы для осуществления управленческой деятельности**
($r_s = 0,314$)

№	Варианты ответа	Тренеры (баллы)	Ранг	Руководители (баллы)	Ранг
1	Иметь как минимум одно высшее образование (профильное, педагогическое)	4,5 $\sigma \pm 0,65$	6	4,7 $\sigma \pm 0,47$	6
2	Знать специфику видов спорта, в котором он работает директором (зам. директором)	4,1 $\sigma \pm 0,63$	5	3,5 $\sigma \pm 0,54$	3
3	Иметь спортивное звание по какому-нибудь виду спорта	3,3 $\sigma \pm 0,63$	4	1,8 $\sigma \pm 0,74$	1
4	Знать специфику маркетинга физкультурно-спортивных организаций	3 $\sigma \pm 0,40$	3	3,8 $\sigma \pm 0,55$	4
5	Знать науку управления персоналом	2,4 $\sigma \pm 0,68$	2	3,9 $\sigma \pm 0,53$	5
6	Знать экономику предприятия и основы бухгалтерского дела	2,2 $\sigma \pm 0,77$	1	3,2 $\sigma \pm 0,64$	2

На основании полученных результатов исследования был получен типичный портрет директора спортивной школы. Это индивидуум имеющий в первую очередь как минимум одно высшее образование, знающий специфику маркетинга и управления персоналом в физкультурно-спортивной организации, экономику предприятия, основы бухгалтерского дела, умеющий принимать правильные решения в обстановке постоянного стресса. Это человек, который первостепенно должен обладать такими личными характеристиками, как требовательностью по отношению к себе и другим, справедливостью в равной степени ко всем работникам. Быть честным, уметь держать свое слово, самоорганизованным, дисциплинированным, уравновешенным, психически и физически здоровым, проявлять заботу о нуждах подчиненных (см. табл. 5, 6).

Из данных представленных таблицах 5 и 6 видно что, исходя из ранговых и статистических показателей, есть существенные различия во мнениях руководителей спортивных школ и тренеров, касающихся профессиональных компетенций и личностных качеств, необходимых для эффективно управления физкультурно-спортивной организацией.

Из изложенных результатов исследования экспертного опроса, касающихся мотивации тренерского состава следует подчеркнуть, что вариант ответа «материальная мотивация (возможность получать высокую заработную плату), был выдвинут тренерами на первый ранг, это самая низкая позиция. То есть для

профессиональной деятельности тренера этот мотив на сегодняшний момент совсем незначим, из чего следует, что стимулирующие выплаты (премии, доплаты, надбавки и пр.) не эффективны, поэтому не мотивируют к продуктивной трудовой деятельности. Но в тоже время определилось что, этот мотив очень важен для них, как материальная мотивация для дальнейшей продуктивной тренерской работы, так как в данном случае ранговый показатель равнялся шести.

Таблица 6

Оценка личностных качеств руководителя по степени их важности для управления персоналом спортивной школы ($r_s = 0,533$)

№	Варианты ответа	Тренеры (баллы)	Ранг	Руководители (баллы)	Ранг
1	Быть честным, уметь держать свое слово	4,42 $\sigma \pm 0,68$	12	3,97 $\sigma \pm 0,65$	9
2	Быть справедливым в равной степени ко всем работникам	4,09 $\sigma \pm 0,66$	11	4,11 $\sigma \pm 0,74$	10,5
3	Быть требовательным по отношению к себе и другим	3,92 $\sigma \pm 0,63$	10	4,52 $\sigma \pm 0,50$	12
4	Быть самоорганизованным, дисциплинированным	3,1 $\sigma \pm 0,45$	7	4,13 $\sigma \pm 0,61$	10,5
5	Уметь слушать и слышать своих подчиненных	3,5 $\sigma \pm 0,46$	9	3 $\sigma \pm 0,43$	4
6	Иметь желание работать с детьми (любить детей)	3,12 $\sigma \pm 0,67$	8	2,21 $\sigma \pm 0,52$	1
7	Проявлять заботу о нуждах подчиненных	2,96 $\sigma \pm 0,51$	6	3,25 $\sigma \pm 0,69$	6
8	Быть уверенным в себе, но при этом уважать других людей и их мнения	1,67 $\sigma \pm 0,46$	2	3,17 $\sigma \pm 0,58$	5
9	С чувством юмора	1,58 $\sigma \pm 0,65$	1	2,68 $\sigma \pm 0,49$	3
10	Быть юридически грамотным	2,3 $\sigma \pm 0,57$	4	3,83 $\sigma \pm 0,66$	8
11	Быть уравновешенным, психически и физически здоровым	2,69 $\sigma \pm 0,49$	5	3,38 $\sigma \pm 0,51$	7
12	Эрудированный	2,25 $\sigma \pm 0,54$	3	2,41 $\sigma \pm 0,67$	2

В пятой главе работы представляются внешние и внутренние факторы, препятствующие эффективному менеджменту спортивных школ. Выявлено 12 признаков неэффективного управления персоналом в спортивных школах: 1) велика текучесть кадров, организацию покидают люди, проработавшие в ней долгое время (свыше 3-х лет); 2) руководство не интересуется причиной увольнения работника; 3)

начальство не находит времени на обстоятельное общение с подчиненными, ссылаясь на загруженность; 4) низкий уровень сплоченности в коллективе; 5) преобладание авторитарных методов управления над демократическими; 6) отсутствие «прозрачности» информации (открытости); 7) не привлекаются к участию в управлении рядовые работники; 8) непонимание сути происходящих событий в организации; 9) непредставление возможностей работникам дополнительного заработка; 10) рост процента руководителей в составе персонала, принятие на руководящие должности родственников или знакомых, без всякой на то квалификации; 11) получение заработанных денег сопровождается неувязками или вообще невыплатами; 12) на совещаниях постоянно обсуждаются одни и те же вопросы, но ничего не меняется.

Выявлено, что для эффективного управления коллективом необходимо учитывать следующие принципы эффективного материального стимулирования персонала в спортивных школах: вознаграждение должно напрямую зависеть от результатов труда, оно должно зависеть только от личного результата, но, ни как не от итогов работы коллектива, работник должен осознавать связь оплаты от результатов его труда; премия должна выдаваться за конкретно достигнутый результат и быть не меньше среднемесячной заработной платы сотрудника; премирование сотрудника должно публично оглашаться на тренерских советах (собраниях).

В *шестой главе* изложены итоги экспериментальной работы, результаты проведения контрольных работ слушателей (руководителей спортивных школ) экспериментальной и контрольной группы, которые проводились после проведения приведения первых целевых учебно-образовательных семинаров и после проведения дополнительных семинаров (см. табл. 8, 9).

Из таблицы 10 видно, на заключительном этапе исследования показатели руководителей спортивных школ, вошедших в экспериментальную группу значительно возросли показателей участников (руководителей) контрольной группы по всем критериям спортивной, организационно-управленческой и предпринимательской деятельности (см. табл. 10).

Таблица 8

Уровень знаний слушателей по окончании первых целевых учебно-образовательных семинаров

Название учебно-образовательных семинаров	Учебные группы		Достоверность различий	
	ЭГ n-25	КГ n-25	1	Р
	Баллы	Баллы		
Маркетинг физкультурно-спортивной организации	6,43±0,57	6,61±0,34	0,77	>0,05
Управление персоналом в физкультурно-спортивной организации	6,73±0,41	6,57 ±0,21	0,55	>0,05

Таблица 9

**Уровень знаний слушателей после проведения вторых дополнительных
целевых учебно-образовательных семинаров**

Название учебно-образовательных семинаров	Учебные группы		Достоверность различий	
	ЭГ	КГ	1	Р
	Баллы	Баллы		
Маркетинг физкультурно-спортивной организации.	9,47±0,58	6,61±0,34	2,47	<0,05
Управление персоналом в физкультурно-спортивной организации.	9,59±0,46	6,57 ±0,21	2,35	<0,05

Сравнительные данные результатов исследования первого и второго экспертного опроса подтверждают, что предложенные на занятиях критерии оценки стимулирующих выплат, методы социально-психологического стимулирования персонала, информационно-аналитические и наглядно-агитационные средства маркетинга, к которым мы отнесли средства рекламы и связей с общественностью были эффективно использованы руководителями в организационно-управленческой и предпринимательской деятельности спортивной школы.

Представленная аналитика, проведенная посредством рангового корреляционного анализа, свидетельствует о надобности её проведения в течение длительного периода, для выявления эффективности внедрения полученных знаний в организационно-управленческой и практической деятельности организации.

Таблица 10

**Сведения по спортивной, организационно-управленческой,
предпринимательской деятельности спортивных школ на заключительном
этапе эксперимента**

№	Критерии оценки спортивной, организационно-управленческой, предпринимательской деятельности	ЭГ		КГ		Показатели ЭГ в сравнении с показателями КГ
		До начала эксперимента	После проведения эксперимента	До начала эксперимента	После проведения эксперимента	
		2010-2011 учеб. год		2011-2012 учеб. год		
1	2	3	4	5	6	7
1	Количество одобрительных отзывов в пользу тренера со стороны родителей, проанализированных в книгах жалоб и предложений (на сайтах	67	103 Прирост 53,7%,	69	78 Прирост 13%	В ЭГ на 40,7% больше, чем в КГ

	спортивных школ и в др. источниках информации) за один год.					
2	Количество зафиксированных обоснованных обращений учащихся и их родителей по поводу конфликтных ситуаций к администрации спортивной школы за один год.	52	33 Уменьшение на 57,6%,	50	43 Уменьшение на 16,3%	В ЭГ на 41,3% меньше, чем в КГ
3	Количество детей, зачисленных в группы начальной подготовки первого года обучения в начале учебного года.	5830	5850 Прирост 0,34%*	5833	5848 Прирост 0,25%*	
4	Количество детей, отказавшихся заниматься в группах начальной подготовки первого года обучения в конце учебного года.	3888	2776 Уменьшение на 40%	3883	3481 Уменьшение на 11,5%	В ЭГ на 28,5% меньше, чем КГ
5	Количество детей, отказавшихся заниматься в учебно-тренировочных группах за один год.	300	223 Уменьшение на 34,5%	303	275 Уменьшение на 10,2%	В ЭГ на 24,3% меньше, чем КГ
* Нет прироста в связи с установленной нормой формирования количества ГНП первого года обучения в спортивных школах.						

6	Доля от 100% учащихся спортивной школы, занимающихся в платных группах (если такие существовали в спортивной школе) за один год.	19	30 Прирост на 57,9%,	20	25 Прирост на 20%	В ЭГ на 37,9% больше, чем в КГ
7	Количество уволивших тренеров за один год.	5	1 Уменьшение на 4 чел.	5	5 Уменьшение на 1 чел.	В ЭГ на 4 чел. меньше, чем в КГ.
8	Среднее время заполнения свободной вакансии (дней).	6-7 недель	3-4 недел	6-7 недель	5-6 недель	

Таблица 11

Средства рекламы и связей с общественностью применяемые в менеджменте спортивной школы

Средства рекламы и связей с общественностью	1 опрос			2 опрос		
	Бал-лы	m	Ранг	Бал-лы	m	Ранг
Листовки (объявления) формата А-4, которые вывешиваются в местах скопления целевой аудитории	4,93 ±0,63	±0,0008 9	5	4,5 ±0,36	±0,000119	2
Листовки ¼ часть листа формата А-4, которые раздаются детям и их родителям в руки	5,15 ±0,54	±0,0007 6	8	5,69 ±0,63	±0,000208	4
Статьи в местной прессе	3,66 ±0,47	±0,0006 6	4	4,78 ±0,49	±0,000161	3
Местное телевидение	2,81 ±0,36	±0,0005 1	1	5,87 ±0,51	±0,000168	5,5
Родительское собрание	6,45 ±0,59	±0,0008 3	10	6,69 ±0,58	±0, 000191	10
Лекция для родителей	2,96 ±0,44	±0,0006 2	2	3,24 ±0,46	±0, 000152	1
Информационный стенд (показ фотографий)	5,81 ±0,33	±0,0004 6	9	5,96 ±0,68	±0, 000224	8
Доска объявлений	5 ±0,58	±0,0008 2	6	5,87 ±0,56	±0, 000185	5,5
Презентация спортивной школы (просмотр видеороликов)	3,24 ±0,53	±0,0007 5	3	5,9 ±0,66	±0, 000218	7
Сайт спортивной школы	5,12 ±0,36	±0,0005 1	7	6,6 ±0,65	±0,000214	9

Проводить срезы опросов на протяжении длительного времени есть реальная необходимость, поскольку только время может показать, эффективен или нет полученный отрезок знаний в применении на практике. Это подтверждается полученными результатами исследования, которые свидетельствуют, что после проведения первого экспертного опроса, во втором опросе в некоторых параметрах произошли изменения.

То есть те методы и средства на семинарах «Управление персоналом в физкультурно-спортивной организации» и «Маркетинг физкультурно-спортивной организации», которые были предложены нами, изначально, проявили себя незначительно на практике, но по истечению одного года показали себя эффективными и наоборот (см. табл. 11, 12).

Таблица 12

Оценка руководителями степени значимости критерий для премиальных выплат тренерам ($r_s = 0,417$)

№	Критерии оценки тренеров	1 опрос			2 опрос		
		Баллы	m	Ранг	Баллы	m	Ранг
1	Выполнение методической работы в назначенные сроки	3,84±0,69	±0,00085	5	4,63±0,89	±0,00029	8
2	Общественная нагрузка	5,69±0,81	±0,00011	11	3,84±0,79	±0,00026	4,5
3	Количество занимающихся детей на этапе зачисления в ГНП	6,23±0,57	±0,00080	12	4,06±0,70	±0,00023	6
4	Отток количества занимающихся в % из истекший год	3,68±0,66	±0,00093	4	5,45±0,57	±0,00018	10
5	Количество подготовленных спортсменов-разрядников (1-ый разряд, КМС, МС, МСМК)	6,36±0,71	±0,00010	13	6,48±0,66	±0,00021	13
6	Издание учебно-методических пособий	3,15±0,83	±0,00011	2	3,84±0,87	±0,00028	4,5
7	Участие в конференциях, симпозиумах	3,3±0,45	±0,00063	3	2,66±0,55	±0,00018	2
8	Проведение открытых занятий	4,06±0,39	±0,00055	6,5	4,51±0,51	±0,00016	7
9	Организация и проведение спортивно-массовых мероприятий	5,36±0,81	±0,000114	9	5±0,76	±0,00025	9
10	Повышение квалификации	5,57±0,75	±0,000106	10	5,51±0,33	±0,000109	11
11	Участие тренера в помощи проведения пед. практики со студентами	2,9±0,79	±0,000111	1	2,5±0,87	±0,00028	1
12	Количество участия в соревнованиях	4,06±0,62	±0,000878	6,5	5,58±0,72	±0,00023	12
13	Организационная работа учебно-тренировочных сборов	4,24±0,37	±0,000524	8	3,75±0,43	±0,000142	3

Выводы

1. В настоящее время сложившаяся социально-экономическая ситуация на отечественном и мировом уровне услуг способствовала их развитию. Доля сферы услуг в ВВП России на период 2012 года составляла 58%, а число занятых в этой сфере экономики равнялось 62,7%. С начала 2012 года сохранялся стойкий спрос населения на потребление платных услуг, который формировался под влиянием изменения в поведении населения в использовании денежных доходов и необходимости потребления тех услуг, которые на бесплатной основе не оказывались. Покупательские предпочтения переключились в пользу более дорогих и качественных услуг (бытовые услуги, услуги туризма, культуры, в том числе услуги ФКиС).

На развитие услуг ФКиС влияет ряд факторов: рост доходов населения, качество жизни (повышение уровня жизни), увеличение свободного времени, социально-демографические перемены (появление семей, где муж и жена работают, нехватка личного времени), демографические изменения (увеличение или уменьшение численности населения разных возрастных контингентов), конкуренция на рынке культурно-зрелищных, досуговых услуг, к которым относятся спортивно-зрелищные и физкультурно-оздоровительные услуги.

2. Насущные реалии позволяют с оптимизмом смотреть на развитие сектора как платных, так и бесплатных спортивно-оздоровительных и спортивно-зрелищных услуг. Таким образом, складывается стечение социально-экономических обстоятельств, диктующих необходимость в подготовке/переподготовки квалифицированных кадров, специалистов, предпринимателей, менеджеров новой формации, умеющих быстро реагировать на неординарную обстановку, ориентироваться в непредвиденных условиях и принимать правильные решения, в связи с чем неотложным является изучение специфики и проблем работы специалистов ФКиС, подготовки/переподготовки кадров и в первую очередь руководителей, менеджеров физкультурно-спортивных организаций.

3. Анализ статистических данных за период 2000-2012 гг. показал заметное снижение количества тренеров. За последние десять лет, совершив настоящий прорыв в модернизации материально-технической базы ФКиС, страна столкнулась с колоссальной проблемой нехватки квалифицированных менеджеров. Сегодня третья часть штатных физкультурно-спортивных работников не имеют высшего профильного специального образования, средний возраст составляет 55 лет, до трети выпускников физкультурных вузов не работают по своей специальности.

4. Начиная с 2000 до 2012 года в стране происходило постоянное увеличение количества спортивных школ на 19,7%. Вместе с тем с 2008 по 2012 год тенденция расширения их сети замедлилась, и за четыре года прирост составил всего 2,2%. На период 2000-2006 гг. прирост количества занимающихся в спортивных школах детей составлял 34,3%, с 2008 по 2012 год произошло их уменьшение на 0,67%. За восемь лет, с 2001 года по 2008 год, тренеры спортивных школ подготовили 5100 мастеров спорта, это на 55,4% больше, чем в 2000 году. Вместе с тем, с 2008 по 2012 год произошел заметный спад на 28,2%, этого показателя.

Спрос студентов старших курсов институтов физической культуры и спорта на работу в должности менеджера в течение 2002-2008 гг. оставался на стабильном уровне (в среднем 35%). В 2012 этот показатель поднялся до уровня 55%.

5. Данные теоретических и эмпирических исследований свидетельствуют, что весомыми причинами оттока тренеров является недостаточное финансирование для

обеспечения спортивной деятельности (плохое оснащение инвентарем спортивных баз, невыделение средств на учебно-тренировочные сборы, соревнования, спортивную форму (экипировку) и т.п.). После проведения опроса этот вариант ответа выбрали 95% руководителей спортивных школ из 84 опрошенных. Этот же вариант отметили 80% тренеров из 113 респондентов; 85% руководителей и 58,3% тренеров отнесли к существенной причине маленькую зарплату, неэффективные методы материального стимулирования персонала; 73,8% тренеров и 63% руководителей считают, что не менее важной причиной является коррупция в аппарате чиновников, связанном со спортом (в федерациях, ассоциациях по видам спорта и пр.); 65% тренеров и 60% директоров выделили одну из причин – тяжелый психологический климат в коллективе.

6.Изучение вопросов организационно-управленческой подготовки руководителей спортивных школ даёт основания констатировать, что в современных условиях нельзя управлять спортивной школой и руководить тренерским коллективом без достаточной профессиональной квалификации, экономических, управленческих, педагогических знаний, понимания существа социально-экономических и политических преобразований в стране.

Сегодня многие региональные органы власти при приеме на работу директоров спортивных школ делают акцент на бывших титулованных спортсменах, имеющих высокие регалии в спорте. Вместе с тем бывшие спортсмены, добившиеся высоких результатов в большом спорте, как правило, не имеют руководящего опыта работы, но этот опыт можно приобрести, а вот экономические и управленческие знания, в том числе по управлению персоналом и маркетингу, можно получить только в результате обучения на курсах повышения квалификации.

Актуальность изучения менеджмента спортивных школ требует постоянного совершенствования образовательных учебных программ для их руководителей с учетом изменяющейся социально-экономической обстановки и постоянно меняющихся потребностей рынка труда.

7.Систематизированы ключевые профессиональные компетенции руководителей спортивных школ в следующую классификацию: информационная, аналитическая, коммуникативная, организационная, управленческая, предпринимательская, экономическая. Определено, что компетентность состоит из трех составляющих: первое – это знания, умения и навыки; второе – это личностные качества и профессиональные компетенции; третье – это технология деятельности и опыт. Профессионализм менеджера должен проявляться в знании технологии управления организацией и законов рынка, в умении организовать слаженную работу коллектива и прогнозировать стратегическое развитие организации.

Руководитель физкультурно-спортивной организации должен знать технологию диагностики причин возникновения конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения, основы экономики, социологии, маркетинга менеджмента, управления персоналом; способы организации финансово-хозяйственной деятельности учреждения; гражданское, административное, трудовое, нормативно-правовое законодательство, в особенности касающееся регулирования деятельности бюджетных образовательных учреждений и органов управления ФКиС различных уровней.

8.Показатели профессиональных компетенций успешных руководителей превосходили неуспешных. «Иметь как минимум одно высшее образование (профильное, педагогическое)» (9,16 баллов против 8,28 баллов); «уметь работать в

обстановке постоянного стресса и принимать в таких условиях правильные решения» (9,26 баллов против 7,84 баллов); «знать специфику маркетинга (6,54 баллов против 4,27 баллов) и управление персоналом физкультурно-спортивной организации» (6,23 баллов против 3,84 баллов). Также они высоко оценили такие личностные критерии, необходимые менеджеру для управления коллективом, как «требователен по отношению к себе и другим» (9,69 баллов против 9 баллов), «быть честным» (9,08 баллов против 7,76 баллов); «уметь держать свое слово» (7 баллов против 6,12 баллов), «самоорганизован, дисциплинирован» (6,19 баллов против 4,88 баллов), «уравновешен, психически и физически здоров» (6 баллов против 4,35 баллов), «проявлять заботу о нуждах подчиненных» (5,15 баллов против 3,31 балла).

У успешных руководителей по сравнению с неуспешными, спортсмены достигали более высоких результатов: на этапе высшего спортивного мастерства – на 30%, на этапе спортивного совершенствования – на 16,4%; подготовлено кандидатов в мастера спорта больше – на 13,7%, мастеров спорта на – 37%, мастеров спорта международного класса – на 27,3%. Уволившихся тренеров со стажем работы более трех лет у неуспешных директоров на 63,3% больше за четырехлетний период.

9. По результатам исследования наблюдались существенные различия между мнениями тренеров и директоров (зам. директоров) по степени важности личностных качеств, необходимых руководителю для управления персоналом. Значительные расхождения во мнениях имели варианты ответов «Уметь слушать и слышать своих подчиненных». Об этом свидетельствует то, что для руководителей это (4-ый ранг, $3 \pm 0,43$ баллов) не настолько важно, как для тренеров (9-ый ранг, $3,5 \pm 0,46$ балла). Такая же обстояла ситуация с вариантами ответов «Быть юридически грамотным»: 8-ой ранг ($3,83 \pm 0,66$ балла) – показатели руководителей против показателей тренеров – 4-ый ранг ($2,3 \pm 0,57$ баллов); «Иметь желание работать с детьми (любовь к детям)»: 1-ый ранг ($2,21 \pm 0,52$ балла) – показатели руководителей против показателей тренеров – 8-ой ранг ($3,12 \pm 0,67$ баллов).

При оценке важности профессиональных компетенций, необходимых руководителю спортивной школы для эффективного управления, исходя из 5-балльной шкалы, сходство во мнениях тренеров и директоров (зам. директоров) по статистическим характеристикам и ранговым показателям наблюдалось только при выборе варианта ответа «Иметь как минимум одно высшее образование (профильное, педагогическое)». Его руководители оценили на $4,7 \pm 0,47$, тренеры на $4,5 \pm 0,65$ баллов. По ранговым показателям этот вариант ответа оказался и в том и в другом случае 6-ым. Руководители считали, что им необходимо для эффективного менеджмента знать «науку управления персоналом». Этот вариант ответа оказался на 5-ом ранге, оценен ими в $3,9 \pm 0,53$ балла. Также пользовалась вниманием «специфика маркетинга физкультурно-спортивных организаций», которая имела показатель 4-го ранга, балльную оценку $3,8 \pm 0,55$.

По мнению тренеров, руководитель спортивной школы должен прежде всего «знать специфику видов спорта, в котором он работает директором (зам. директором)»; этот вариант ответа занял позицию 5-го ранга и оценен ими на $4,1 \pm 0,63$ балла; вариант ответа «Иметь спортивное звание по какому-нибудь виду спорта» оказался на 4-ом ранге и оценен тренерами на $3,3 \pm 0,78$ баллов.

10. Результаты исследования мотивов тренеров, побуждающих к профессиональной деятельности свидетельствуют о том, что основным мотивом, который побуждает респондентов работать тренером, является «желание работать с детьми (любовь к детям)». Этот вариант ответа отметили 88% опрошенных, из 5-

бальной шкалы оценки по степени значимости он был выдвинут на 6-ой ранг, по степени важности на 5-ый ранг, $20,64 \pm 0,68$ баллов составил средневзвешенный балл, доля от 100% равнялась 26%.

Вариант ответа «Считаю, что профессия тренера – это мое призвание» отметили 83% респондентов, он выдвинут на 5-ый ранг по степени значимости для профессиональной деятельности, по степени важности на 4-ый ранг, средневзвешенный балл составил $15,51 \pm 0,72$ балла, доля от 100% равнялась 19%.

Вариант ответа «Возможность реализовать себя» (свой творческий потенциал) на работе» отметили 77% тренеров, он занял позицию 4-го ранга по степени значимости для осуществления профессиональной деятельности, по степени важности 2-ой ранг, средневзвешенный балл составил $11,84 \pm 0,85$ баллов, доля от 100% равнялась 14%.

Вариант ответа «Материальная мотивация (возможность получать высокую заработную плату)», был выдвинут на первый ранг, это самая низкая позиция. То есть для профессиональной деятельности тренера этот мотив на сегодняшний момент совсем не значим, из чего следует, что стимулирующие выплаты (премии, доплаты, надбавки и пр.) неэффективны, поэтому не мотивируют в продуктивной трудовой деятельности. Но в тоже время определилось, что этот мотив очень важен для них как материальная мотивация для дальнейшей продуктивной тренерской работы, так как ранговый показатель равнялся шести.

11. Выявлены причинные внешние и внутренние факторы, препятствующие эффективному менеджменту спортивных школ. К внутренним факторам, отрицательно влияющим на создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе спортивной школы были отнесены преобладание авторитарного стиля управления; командно-административных методов управления персоналом над демократическими; отсутствие объединения рядовых членов коллектива с руководящими работниками в единую команду с общей идеологией; отсутствие полной прозрачности финансирования и взаимопонимания среди коллег, непонимание сути происходящих событий; игнорирование учета в управлении персоналом психологических и моральных качеств работников; отсутствие заботы о нуждах подчиненных.

К внешним факторам, отрицательно влияющим на размер заработной платы тренера спортивной школы были, отнесены территориальный фактор (переезд детей с одного места жительства на другое), фактор вероятности получения травмы (болезни) спортсменом перед самым началом предстоящего соревнования, фактор занятости родителей работой (нехватка личного времени), фактор субъективизма мнения руководителя, материальные проблемы в семье.

Также не стимулирует к продуктивной трудовой деятельности так называемых вторых тренеров (тренеров по ОФП, хореографов и пр.), которые получают 50% от 100% зарплаты основного тренера. Существенным препятствием для начинающих тренеров является продолжительность времени, минимум 5-6 лет, на подготовку ими чемпионов, спортсменов со званиями. Таким образом, в течение длительного периода времени начинающим тренерам приходится существовать на мизерную зарплату, что не стимулирует их работать в спортивных школах.

12. Полученные данные, представляющие интерес руководителей спортивных школ в области спортивного маркетинга, таковы: вариант ответа «Виды, средства и методы проведения маркетингового исследования для анализа потребительского поведения родителей воспитанников спортивной школы» в 2009 году отметили 78,5% респондентов, в 2010 году – 87,6%, в 2012 году – 93,2%; «Виды, средства рекламы и

связей с общественностью (PR) в физкультурно-спортивных организациях», в 2009 году отметили 77,3% респондентов, в 2010-ом – 73,3%, в 2012-ом году – 85%; «Рекламно-спонсорская деятельность спортивных клубов (федераций) по видам спорта» в 2009 году – 62,8% опрошенных, в 2010-ом году – 64,5%, в 2012-ом – 78,7%.

Результаты анкетирования, проводимого для выявления спроса руководителей спортивных школ на интересующие их аспекты в области управления персоналом в физкультурно-спортивной организации, показали, что вариант ответа «Влияние внутренних и внешних факторов на создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе» в 2009 году отметили 87,3% руководителей, в 2010-ом – 89,5%, в 2012-ом – 83,2%; «Эффективные методы адаптации тренеров к внутренней среде спортивной школы как необходимость мотивации к продуктивному педагогическому труду» в 2009 году отметили 70% респондентов, в 2010 году – 77,6%, в 2012 году – 73,4%; «Принципы эффективного материального стимулирования и признаки неэффективного управления персоналом» в 2009-году отметили 67,8% респондентов, в 2010году – 66,2%, в 2012 году – 60,3%.

13.Результаты контрольных работ, определяющие уровень полученных знаний по 10-тибальной шкале, после проведения семинаров «Управление персоналом в физкультурно-спортивной организации» и «Маркетинг физкультурно-спортивной организации» свидетельствуют о том, что в среднем результаты участников экспериментальной группы по семинару «Управление персоналом в физкультурно-спортивной организации» равнялись $6,73 \pm 0,41$, в контрольной группе $6,57 \pm 0,21$. По семинару «Маркетинг физкультурно-спортивной организации» в экспериментальной $6,43 \pm 0,57$, в контрольной $6,61 \pm 0,34$. То есть по окончании семинаров они практически были равны.

После проведения дополнительных семинаров произошли заметные улучшения у слушателей экспериментальной группы. По семинару «Маркетинг физкультурно-спортивной организации» средний балл стал равняться $9,47 \pm 0,58$ баллов, в контрольной группе показатели остались на прежнем уровне $6,61 \pm 0,34$. По семинару «Управление персоналом в физкультурно-спортивной организации» в среднем оценка стала равняться $9,59 \pm 0,46$ баллов, в контрольной $6,57 \pm 0,21$ балл. Таким образом, полученные дополнительные знания на повторных семинарах подняли уровень знаний у слушателей экспериментальной группы.

14.Внедрение полученных знаний на целевых учебно-образовательных семинарах в организационно-управленческую и предпринимательскую деятельность участниками (руководителями спортивных школ) экспериментальной группы оказалось эффективным по сравнению с участниками (руководителями спортивных школ) контрольной группы. Об этом свидетельствуют показатели спортивной, организационно-управленческой и предпринимательской деятельности, предоставленные руководителями спортивных школ до начала проведения педагогического эксперимента и после него.

Прирост количества одобрительных отзывов в пользу тренера со стороны родителей, проанализированных в книгах жалоб и предложений (на сайтах спортивных школ и в др. источниках информации) за один год в экспериментальной группе составил 57,3%, в контрольной 13%, что на 40,7 % больше, чем в контрольной.

Количество зафиксированных обоснованных обращений учащихся и их родителей по поводу конфликтных ситуаций к администрации спортивной школы за

один год в экспериментальной группе уменьшилось на 57,6%, в контрольной на 16,3%, что на 41,3% меньше, чем в контрольной.

Практически не наблюдался прирост количества детей в экспериментальной и контрольной группах, зачисленных в группы начальной подготовки первого года обучения в начале учебного года. Это связано с установленной нормой предельного формирования количества групп начальной подготовки в спортивной школе. Законодательно разрешено формировать дополнительные группы начальной подготовки на платной основе.

Количество детей, отказавшихся заниматься в группах начальной подготовки первого года обучения на период окончания учебного года в экспериментальной группе уменьшилось на 40%, в контрольной на 28,%, разница составила 20%; в учебно-тренировочных группах первого года обучения в экспериментальной – 34,%, в контрольной – на 10,2%, разница составила 24,3%.

Доля от 100% учащихся спортивной школы, занимающихся в платных группах (если такие существовали в спортивной школе) за один год увеличилась в спортивных школах, относящихся к экспериментальной группе на 57,9%, в спортивных школах, относящихся к контрольной группе – на 20%, разница составила 37,9%.

Уволились тренеров за один год в экспериментальной группе один человек, в контрольной пять человек, что на четыре единицы больше. Среднее время заполнения свободной вакансии (дней) в спортивных школах, относящихся к экспериментальной группе составило 3-4 недели, в спортивных школах, относящихся к контрольной группе, 5-6 недель.

Таким образом, участники экспериментальной группы, прошедшие обучение вторично на дополнительных семинарах и получившие высокие оценки, имели показатели выше по всем критериям спортивной, организационно-управленческой и предпринимательской деятельности по сравнению с участниками контрольной группы, которые прошли обучение один раз в начале эксперимента и получили низкие оценки по контрольным работам. В свою очередь получение знаний на дополнительных семинарах способствовало улучшению успеваемости слушателей (руководителей спортивных школ) экспериментальной группы, качественному внедрению этих знаний в практику, о чем свидетельствовало повышение результативности менеджмента спортивных школ.

15. Проведенные исследования посредством рангового корреляционного анализа для выявления эффективности и внедрения полученных знаний в организационно-управленческую деятельность спортивной организации свидетельствуют о необходимости их проведения в два этапа: 1-ый этап – через месяц после получения знаний, 2-ой этап – через один год. Сравнительные данные результатов первого и второго опроса подтвердили, что предложенные критерии оценки стимулирующих выплат, методы социально-психологического стимулирования персонала, информационно-аналитические и наглядно-агитационные средства маркетинга, а также средства связей с общественностью изначально проявили себя на практике достаточно слабо, но по истечении года проявили себя достаточно уверенно и эффективно.

Из вышеизложенного материала следует *заключение*. Представленные результаты исследования подтверждают выдвинутую гипотезу: неподготовленность руководителей, работающих в государственных структурах к рыночным условиям труда, отсутствие предпринимательских традиций, необходимых экономических

знаний сдерживали внедрение предпринимательской деятельности в менеджмент спортивных школ. Поднятие уровня профессиональных компетенций и оптимизация личностных качеств руководителей спортивных школ посредством их обучения по разработанным учебно-тематическим планам целевых, образовательно-управленческих семинаров, а именно: изучение способов, методов, средств маркетинга и специфики управления персоналом – способствовали более эффективному ведению организационно-управленческой и предпринимательской деятельности. Все это позволило более активно развивать платные физкультурно-спортивные услуги, также готовить руководителей-менеджеров новой формации, обладающих знаниями в области предпринимательства, экономики, менеджмента и маркетинга в спорте.

На эффективность использования знаний по менеджменту в практической, организационно-управленческой и предпринимательской деятельности спортивных школ могут воздействовать внешние факторы, такие как: реформирование и реорганизация управления физической культурой и спортом на местном и федеральном уровне; поправки в законодательной базе, нормативно-правовой документации, регулирующей деятельность спортивных школ; модифицирование заработной платы в целом; социально-экономическое положение региона и многие другие факторы.

Статьи, опубликованные в журналах и сборниках научных статей, рецензируемых ВАК:

1. Социально-экономические и организационно-педагогические условия, обеспечивающие эффективное управление учреждений дополнительного образования спортивного профиля. // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2012. – № 11 (93). – С. 38-43. (0,24 п.л.).

2. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента спортивной школы. // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2013 – № 1 (95). – С. 55-61. (0,28 п.л.).

3. Кадровые проблемы, влияющие на эффективность менеджмента спортивных и общеобразовательных школ. // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2013. – № 3 (97). – С. 88-92. (0,20 п.л.).

4. Основы управленческих программ руководителя спортивной школы. // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2013. – № 7 (101). – С. 60-63. (0,16 п.ч.).

5. Анализ критерий оценки премиальных выплат тренеру руководителями спортивных школ. // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2013. – № 11. – С. 60-63. (0,16 п.ч.).

6. Предпринимательская деятельность и особенности маркетинга физической культуры и спорта. // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2013. – № 11. – С. 57-59. (0,12 п.л.).

7. Нормативно-правовое и психологическое регулирование материальных стимулов персонала спортивной школы. // Юридическая психология. – 2013. – № 3. – С. 19-21. (0,12 п.л.).

8. Признаки неэффективного управления персоналом в образовательных учреждениях физкультурно-спортивной направленности. // Культура физическая и здоровье. – 2013. – № 3(45). – С. 22-25. (0,16 п.л.).

9. Понятие тенденция и проблемы развития предпринимательской деятельности в спортивных школах. // Культура физическая и здоровье. – 2013. – № 5 (47). – С. 78-80. (0,12 п.л.).

10. Анализ и проблемы нормативно-правовой документации регулирующей менеджмент спортивных школ. // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. Роль и место цивилизованного предпринимательства в России. – 2013. – Вып. № 37. – С. 402-407. (0,24 п.л.).

11. Сравнительный анализ экспертной оценки профессиональных компетенций руководителя спортивной школы. // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. Роль и место цивилизованного предпринимательства в России. – 2013. – Вып. № 37. – С. 408-414. (0,28 п.л.).

12. Анализ образовательной программы «маркетинг физкультурно-спортивной организации» ориентированной для руководителей спортивных школ. // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2014. . – № 1. – С. 46-48. (0,12 п.л.).

13. Анализ конкурирующей среды, как необходимый элемент менеджмента спортивной школы. // Путеводитель и предприниматель. Научно-практическое издание. – 2013. – Вып. XXI. – С. 154-157. (0,16).

14. Мотивация тренеров спортивных школ к профессиональной деятельности. // Спортивный психолог. – 2013. – № 3 (30). – С. 28-30. (0,12 п.л.).

15. Оценка личностных качеств директора спортивной школы: экспертные мнения. // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. Роль и место цивилизованного предпринимательства в России. – 2014. – Вып. № 38. – С. 304-309. (0,24 п.л.).

Наиболее значимые статьи по теме диссертации, опубликованные в журналах и сборниках научных статей:

16. Новые аспекты в подготовки педагогических кадров отрасли физической культуры и спорт. Педагогика здоровья. – 2009. – № 3. – С. 23-26.

17. Факторы, влияющие на социально-трудовую мобильность специалистов отрасли физическая культура (ФК) и спорт. XIX международная научно-практическая конференция по проблемам физического воспитания учащихся «человек, здоровье, физическая культура и спорт в изменяющемся мире: Материалы конференции по проблемам физического воспитания учащихся / ГОУ ВПО МО «Коломенский государственный педагогический институт» и [др.] - Коломна: КГПИ, 2009 – С. 212-213.

18. Современные подходы в подготовке специалистов по физической культуре и спорту. /XXI Международная научно-практическая конференция по проблемам физического воспитания учащихся «Человек, здоровье, физическая культура и спорт в изменяющемся мире» (Материалы конференции) / Министерство образования Московской области ГОУ ВПО «Московский государственный областной социально-гуманитарный институт» [и др.] - Коломна: МГОСГИ, 2011. – 128-131 с.

19. Проблемы рынка труда отрасли физической культуры и спорта и возможные варианты их решения. Перспективы и основные направления подготовки олимпийского резерва и спорта высших достижений: Сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции (г. Смоленск, 26-28 июля 2013 года) под ред. к.п.н., доцента А.Н. Хорунжего. – Смоленск, СГУОР, 2013. – С. 87-91.

20. Факторы, влияющие на развитие индустрии услуг сферы физической культуры и спорта. XXIII Международная научно-практическая конференция по проблемам физ. воспитания учащихся «Человек, здоровье, физическая культура и спорт в

изменяющемся мире» (Материалы конференции) / Мин-во образования Московской обл. ГАОУ ВПО «Московский гос. обл. социально-гуманитарный институт» (и др.) – Коломна: МГОСГИ, 2013. – С. 426-430.

21. Состояние и проблемы управления детско-юношеским спортом в России на период 2000-2012 гг. Сборник научных трудов. Наука и спорт: современные тенденции. – 2014. - № 1. (Том 2). – С. 105-114.

Учебные и учебно-методические пособия:

22. Экономика и основы предпринимательства в спорте. Учебное пособие для студентов высших и средних образовательных учреждений физической культуры и спорта М.: МГПУ, 2010. – 113 с.

23. Маркетинг физкультурно-спортивных организаций. Учебно-методическое пособие для студентов высших и средних образовательных учреждений физической культуры и спорта. – М.: МГПУ, 2011. – 48 с.