

Содержание:

Введение

Актуальность темы. Сущность спортивного менеджмента заключается в целенаправленном воздействии субъекта управления на управляемый объект для обеспечения перевода объекта в новое качественное состояние, т. е. из исходного, начального состояния в желаемое, запланированное. Спортивный менеджер – управленец в сфере спорта, который занимается решением организационных, административно-хозяйственных и финансовых вопросов. Он отлично разбирается во всех нюансах спортивной индустрии, обладает развитыми организаторскими способностями и коммуникабельностью.

Цель курсовой работы – теоретический анализ деятельности физкультурно-спортивной организации и разработка мер по ее улучшению на примере СПК «Витязь» («Спортивно-Патриотический Клуб «Витязь»)

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать особенности разработки и реализации спортивного менеджмента;
- классифицировать методы управления спортивными командами
- дать общую характеристику состояния деятельности СПК «Витязь» («Спортивно-Патриотический Клуб «Витязь») с точки зрения законодательного, организационного аспектов;
- определить пути совершенствования и развития деятельности спортивной организации СПК «Витязь» («Спортивно-Патриотический Клуб «Витязь»).

Объект исследования – СПК «Витязь» («Спортивно-Патриотический Клуб «Витязь») .

Предметом курсовой работы выступает деятельность спортивной организации СПК «Витязь» («Спортивно-Патриотический Клуб «Витязь»).

В процессе работы применялись следующие методы:

- теоретические – анализ литературы по теме работы, обобщение и классификация данных;

- эмпирические – вертикальный и горизонтальный анализ, коэффициентные методы анализа, графические методы анализа, математическая обработка данных.

В результате исследования были определены основные направления совершенствования деятельности СПК «Витязь» («Спортивно-Патриотический Клуб «Витязь»).

Информационной базой работы послужили нормативно-правовые документы Российской Федерации, научные работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления предприятиями, статистическая информация, годовые отчеты, бухгалтерские регистры и первичные учетные документы СПК «Витязь» («Спортивно-Патриотический Клуб «Витязь»).

При написании курсовой работы были использованы работы российских и зарубежных авторов, таких как Ашванян С.К, Горфинкель В.Я., Грибов В.Д., Грузинов В.П., Котлер Ф., Нуралиев С.У., Портер М., Царев В.В, Фатхутдинов Р.А., Швандар В.А.

Глава 1. Теоретические основы спортивного менеджмента

Понятие и сущность спортивного менеджмента

Слово "менеджмент" (management) американского происхождения и на русский язык дословно не переводится. Оксфордский фундаментальный словарь английского языка дает более широкое толкование термина менеджмент:

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

Среди российских специалистов все более утверждается практика использовать термин "менеджмент" как синоним русскою слова "управление". Действительно,

термин "менеджмент" синоним слова "управление", но не полностью. Смысл слова "управление" значительно шире, так как оно употребляется применительно к различным сферам человеческой деятельности. Поэтому зарубежные специалисты термин "менеджмент" употребляют применительно к теории и практике управления социально-экономическими процессами в условиях рынка, рыночной экономики.

"Словаре иностранных слов" менеджмент переводится на русский язык как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности. В англоязычных странах термин "менеджмент" употребляется довольно свободно и в различных значениях, по чаще всего применительно к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

Для обозначения других процессов зарубежные профессионалы используют иные термины. Так, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин "control", для государственного или общественного управления - термины "government administration" или "public administration". Иногда к слову "management" добавляется слово "business" ("business management"). Это подчеркивает принадлежность термина "менеджмент" к социально-экономической сфере деятельности. Однако в последнее время в зарубежной литературе по управлению наметилась тенденция употреблять термин "менеджмент" в более широкой трактовке - применительно и к непредпринимательским организациям и общественным объединениям.

В государственной практике и теории менеджмента основой построения социальных систем управления являются объективные факторы общественного развития. Дело в том, что объективные экономические и социально-культурные процессы, происходящие в любой стране, на определенной стадии своего развития институционализируются, т.е. закрепляются в виде формальных, юридически оформленных организаций. Их группируют в отрасли производства и социальной сферы. Это является объективной основой разработки наряду с общей теорией менеджмента еще и специальных теорий, которые отражают специфические закономерности функционирования соответствующих отраслей в конкретных исторических условиях.

Спортивный менеджмент - один из видов отраслевого специального менеджмента, который имеет дело с управлением организациями физкультурно-спортивной направленности. В связи с таким подходом организация является ключевым

понятием спортивного менеджмента. С позиций менеджмента физическая культура и спорт - это не только "целесообразная двигательная деятельность человека", не только совокупность специальных средств и методов направленного развития физической дееспособности людей, как утверждается в теории физической культуры.

Физическую культуру и спорт в качестве объекта социального управления не только правомерно, но и необходимо рассматривать как определенное множество физкультурно-спортивных организаций - спортивных школ, спортивных клубов, спортивных команд по видам спорта (футболу, хоккею, баскетболу, волейболу и др.), стадионов, спортивно-оздоровительных центров, спортивных федераций и т.п. Следует отметить, что в современной России физкультурно-спортивную работу проводят 100 тыс. различного вида физкультурных и спортивных организаций, в которых трудятся более 241,8 тыс. специалистов - тренеров, преподавателей, учителей физической культуры, инструкторов-методистов и других категорий работников, а также более полумиллиона рабочих и технического персонала. Продукт их трудовой деятельности - это физкультурно-спортивные услуги, то есть организованные формы занятий физическими упражнениями и спортом, программы спортивной тренировки и физкультурно-оздоровительных занятий, спортивные зрелища и т.п. Таким образом, организация - ключевое понятие спортивного менеджмента.

Общий и специальный менеджмент имеет еще одно характерное свойство. Менеджмент связан с наличием в организации профессиональных руководителей, которых за рубежом называют менеджерами. Спортивный менеджер - это специалист, занимающий, как правило, руководящую должность в физкультурно-спортивной организации и владеющий искусством научного управления.

Искусство менеджмента характеризуется особенностями умения того или иного спортивного менеджера применять общепринятые принципы, методы и технологию управления в своей конкретной управленческой деятельности. Подведем некоторые итоги.

Таким образом, спортивный менеджмент - это специальная теория и практика управления физкультурными и спортивными организациями в рыночных условиях, это один из отраслевых видов менеджмента, одна из отраслевых сфер управленческой деятельности в условиях рынка.

Объектом спортивного менеджмента как самостоятельной науки является совокупность физкультурно-спортивных организаций страны, продуктом деятельности которых являются физкультурно-спортивные услуги.

Предмет спортивного менеджмента - управленческие отношения, складывающиеся в процессе взаимодействия субъекта и объекта управления внутри организаций физкультурно-спортивной направленности и взаимодействия этих организаций с внешней средой в процессе производства и распространения физкультурно-спортивных услуг.

Следует также отметить, что специалисты выделяют несколько функциональных разновидностей менеджмента: стратегический менеджмент, финансовый менеджмент, персонал-менеджмент, проектный менеджмент, инновационный менеджмент, маркетинговый подход в спортивном менеджменте и др.

Задача спортивного менеджмента как учебной дисциплины - обеспечение целостного представления об отраслевой системе управления, о принципах, закономерностях и технологии управления в организациях отрасли физической культуры и спорта в современных рыночных условиях России.

Учитывая складывающуюся традицию, в дальнейшем мы будем употреблять термин "спортивный менеджмент" в том же значении, что и давно известное словосочетание "управление физической культурой и спортом".

1.2 Основные элементы спортивного менеджмента

Выполняя функции управления - планирование, организацию, мотивирование, координацию и контроль, - менеджерам спортивной организации приходится принимать большое количество решений. Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер: начинается с обнаружения несоответствия параметров управляемого объекта поставленным целям или плановым заданиям, т.е. обнаружения проблемы, далее следует принятие решения, направленного на устранения выявленной проблемы, и, наконец, организация выполнения принятого решения.

Таким образом, процесс управления представляет собой совокупность циклических действий, направленных на выявление проблемы, поиск ее оптимального решения и организацию эффективного выполнения принятого решения, итог которой -

ликвидация проблемы.

Управленческая проблема заключается в несоответствии параметров фактического состояния управляемого объекта запланированным или заданным параметрам.

Источником проблемной ситуации в организации могут быть:

- отклонения от заданных состояний, отмечаемых в определенный момент времени или прогнозируемых на будущее;
- изменение целей или плановых показателей;
- воздействие на объект внешних или внутренних факторов.

Чтобы выявить проблему и обусловившие ее факторы, нужно иметь соответствующую информацию. Управленческая информация в спортивном менеджменте - это совокупность передаваемых по каналам связи сообщений, объективно отражающих развитие спортивной организации и предназначенной для управления.

Совокупность факторов и условий, вызывающих появление в организации той или иной проблемы, называется в менеджменте управленческой ситуацией.

Рассмотрение проблемы с учетом воздействия на нее внутренних и внешних ситуационных факторов позволяет выявить и сделать описание возникшей в организации проблемной ситуации. Прделанная работа позволяет начать поиск решения возникшей проблемы.

Вес общие и конкретные функции спортивного менеджмента действуют в единстве, образуя определенный организационно-технологический процесс. Система функций менеджмента в спортивной организации - это комплекс взаимосвязанных во времени и пространстве видов управленческой деятельности, осуществляемых персоналом физкультурно-спортивной организации.

Научный анализ и классификация компонентного состава физической культуры и спорта позволяют выделить для спортивного клуба промышленного предприятия примерную совокупность наиболее существенных конкретных функций спортивного менеджмента, представленную в таблице 1.

Процесс взаимодействия общих и конкретных функций спортивного менеджмента на примере спортивного клуба может быть представлен в виде матрицы 1.

Таблица 1.

Взаимодействие общих и конкретных функций

менеджмента в спортивной организации

Конкретные функции	Общие функции				
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль и учет	Координация
1. Организация массовой физкультурно-оздоровительной работы среди трудящихся	X	X	X	X	X
2. Организация производственной физической культуры	X	X	X	X	X
3. Маркетинг и реклама	X	X	X	X	X
4. Подготовка квалифицированных спортсменов и спортивного резерва	X	X	X	X	X
5. Проведение спортивных мероприятий	X	X	X	X	X
6. Подбор, эффективное использование персонала и повышение его квалификации	X	X	X	X	X
7. Финансовый менеджмент в организации	X	X	X	X	X

8. Эффективное использование спортивных сооружений X X X X X

Для понимания процесса взаимодействия функций спортивного менеджмента важно отметить их тесную взаимосвязь с организационной структурой организации. Систем функций является объективной основой для создания организаций физкультурно-спортивной направленности. Спортивные организации и их структурные звенья создаются для реализации тех или иных социальных функций, которые закрепляются за соответствующими организациями. Носителями общих функций спортивного менеджмента является физкультурная организация в целом. Носителем конкретных отраслевых функций являются отдельные структурные подразделения (управления, отделы и т.п.) соответствующей физкультурно-спортивной организации.

Здесь важно подчеркнуть, что затраты труда на выполнение общих функций управления равны затратам на выполнение отраслевых, конкретных, функций.

1.3 Понятия и виды управленческих решений в спортивном менеджменте

Менеджерам и персоналу спортивных организаций в процессе управления приходится принимать большое количество решений, от качества которых зависит эффективность деятельности физкультурно-спортивных организаций.

Принимаемые управленческие решения касаются различных сторон деятельности физкультурно-спортивных организаций, а в их подготовке активно участвуют тренеры, преподаватели и другие специалисты.

От правильности и своевременности принятия решений зависит эффективность работы любой физкультурно-спортивной организации. Поэтому важно, чтобы каждый специалист физической культуры и спорта овладел теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений.

Управленческое решение в спортивном менеджменте представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового), который определяет программу деятельности физкультурно-спортивной организации по эффективному разрешению назревшей проблемы.

Для того чтобы управление было реальным и не представляло собой распоряжений, которые невозможно выполнить, решения следует принимать на основе знания объективных закономерностей функционирования физической культуры и спорта в современных рыночных условиях при соблюдении определенной технологии.

По форме управленческие решения по физической культуре и спорту принимаются в разнообразных формах. Поэтому уточним смысл названий и содержание наиболее часто принимаемых управленческих решений по физической культуре и спорту.

Приказ - нормативно-правовой акт, издаваемый единолично руководителем физкультурно-спортивной организации или его заместителем, действующих на основе единоначалия в целях разрешения основных и оперативных задач.

Распоряжение - правовой акт, издаваемый руководителем организации, главным образом коллегиального органа управления, в целях разрешения оперативных вопросов. Как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.

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

План - это комплекс заданий, объединенных общей целью, которые необходимо выполнить в определенном порядке, последовательности и в установленные сроки.

План представляет собой результат планирования, главный инструмент координации усилий персонала организации для достижения поставленных целей.

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

Бизнес-план - это документ, в котором дается комплексное описание основных аспектов планируемого будущего спортивной организации, анализируются

возникающие при достижении цели проблемы и определяются финансовые ресурсы, необходимые для их решения.

В последние годы в сфере физической культуры и спорта широкое распространение получили управленческие решения в форме различных контрактов, договоров и т.д.

Для того чтобы разобраться во всем множестве разнообразных управленческих решений, их принято классифицировать.

Классификация решений. Управленческие решения по физической культуре и спорту можно сгруппировать по нескольким признакам.

1. Решение принимает какой-либо субъект (орган) управления, коллегиальный орган или отдельный руководитель. По субъектам и иерархическим уровням управления, определяющим масштабность действия управленческих решений, они подразделяются на решения: государственных органов общей компетентности; решения Госкомспорта РФ и спорткомитетов как государственных органов специальной компетентности; решения ведомственных и местных органов государственного управления; и, наконец, решения общественных; объединений и коммерческих организаций физкультурно-спортивной направленности.
2. По объектам управления: для кого предназначено данное решение - спорткомитета, спортивной федерации, спортклубу, спортивному сооружению, спортивной школе и т.п.
3. По форме существования решения могут быть устными или письменными. Последние, в свою очередь, подразделяют на постановления, приказы, распоряжения, инструктивно-методические документы, законы, указы Президента, государственные образовательные стандарты, программы, планы, нормативы, контракты и т.п.
4. По организации принятия управленческие решения подразделяются на единоличные, коллегиальные и коллективные.
5. По социальной значимости одни решения являются исходными, определяющими, например, "Закон о физической культуре и спорте в РФ", другие - производными.
6. По времени действия решения можно разделить на оперативные и перспективные, стратегические. Оперативные решения чаще встречаются в работе руководителей низовых организаций. Стратегические решения принимают в

основном федеральные органы управления.

7. Подразделяют решения по объему и направленности содержания.

Одни управленческие решения содержат общую концепцию развития физической культуры и спорта в целом в стране, другие более конкретизированы и касаются одной или нескольких организаций физкультурно-спортивной направленности.

Управленческие решения должны приниматься в рамках существующих у субъекта управления полномочий, прав и обязанностей спортивного руководителя.

Различные виды управленческих решений определяют и разные способы их разработки и принятия, источники и содержание используемой информации, а также особенности реализации принятых решений.

Выводы по главе 1

Таким образом, предпринимательство в сфере физической культуры и спорта - это инициативная, самостоятельная, осуществляемая от своего имени, на свой риск, под свою имущественную ответственность директора деятельность физических и юридических лиц, направленная на систематическое получение дохода, прибыли от пользования имуществом, выполнения работ и оказания услуг по физическому воспитанию и оздоровлению населения и спортсменов на коммерческой основе.

Глава 2. Анализ деятельности СПК «Витязь» («Спортивно-Патриотический Клуб «Витязь»)

2.1 Общая характеристика деятельности СПК «Витязь» («Спортивно-Патриотический Клуб «Витязь»)

Спортивно-Патриотический Клуб «Витязь» основан в 2000 году. Сегодня клуб «Витязь» один из ведущих клубов г.Клин и России. За эти годы через залы клуба прошло несколько тысяч человек. Сменились поколения. И уже те, кто были первыми учениками клуба, приводят в клуб своих детей.

В клубе в едином комплексе развиваются и практикуются такие виды боевых искусств, как микс-файт (ММА), рукопашный бой, контактное каратэ, кикбоксинг, К-1, кобудо, дзю-дзюцу ниппон-кемпо, самооборона. Для молодого поколения любителей экстрима в клубе работает секция одного из самых модных и популярных экстремальных видов спорта - трикинг, или как его ещё называют - eXtreme Martial Arts (ХМА). Кроме того на базе клуба регулярно проводятся занятия по методам обеспечения личной безопасности, тактике и психологии поведения в экстремальной ситуации криминального характера.

Имея универсальную подготовку, воспитанники клуба с большим успехом принимают участие в соревнованиях от регионального уровня до чемпионатов России, Европы и Мира по всем видам единоборств, практикуемых в Витязь. Более 600 спортсменов клуба являются победителями всероссийских турниров, чемпионатов и Кубков России. Более 50 спортсменов клуба выигрывали чемпионаты, первенства и Кубки Европы и Мира, в т.ч. и среди профессионалов. А всего на международной арене спортсмены клуба, начиная с 2004г., завоевали более 400 медалей различного достоинства, большинство из которых золотого достоинства.

Занятия проводятся в группах, сформированных по возрасту и уровню подготовки: от подготовительных групп для малышей в возрасте 4-6 лет до взрослых групп. От групп для начинающих до группы мастеров, где в т.ч. занимаются члены сборных команд Москвы и России. По мере роста мастерства спортсмены сдают экзамены на пояса, участвуют в соревнованиях различного уровня, получают спортивные разряды и звания от 3 юношеского разряда до звания "Заслуженный мастер спорта РФ".

Каждый может найти в клубе то, что ему нужно. Многие занимаются "для себя", чтобы получить элементарные навыки самообороны, укрепить или поддержать здоровье. Кто-то мечтает стать чемпионом среди профессионалов, кого-то привлекает профессия каскадёра. А кому-то по душе профессия тренера. Все эти мечты вполне осуществимы, для тех кто решил прийти в клуб.

Тренерами в клубе работают только его воспитанники. Все они имеют обширные знания в области боевых искусств, являются мастерами самого высокого уровня, обладатели чёрных поясов по различным видам боевых искусств, кандидаты в мастера спорта, мастера спорта и мастера спорта международного класса, чемпионы и призёры России, Европы и Мира. Все тренеры имеют спортивное и педагогическое образование.

Клуб активно ведёт политику расширения своей деятельности. Каждый год открываются новые филиалы в различных районах г.Москвы и Московской области.

В клубе имеется свой тренажерный зал, где подростки и взрослые занимаются силовой подготовкой, атлетизмом и пауэрлифтингом. Спортсмены клуба являются чемпионами и призерами России, Европы и Мира по пауэрлифтингу, рекордсменами России.

Виды спортивных услуг СПК «Витязь» по адресу Ракетная ул., 21, Невьянск включают в себя:

1)Рукопашный бой.

Сегодня систем рукопашного боя существует огромное количество. Наиболее известными и развитыми в России являются армейский рукопашный бой (АРБ) и рукопашный бой версии МВД. Однако к рукопашному бою можно отнести практически любую смешанную систему единоборств, включающую в себя как ударную, так и борцовскую техники. Таким образом к системам рукопашного боя можно отнести такие виды единоборств, как русский рукопашный бой, кудо, дзю-дзюцу, панкратион, боевое самбо, ниппон-кэмпо, ориентал и многие другие. Все они незначительно отличаются правилами проведения спортивных поединков, но технический арсенал у всех практически одинаковый, что позволяет adeptам этих видов единоборств легко переходить из одного вида в другой, выступать в соревнованиях по любым правилам смешанных стилей и направлений. Спортсмены клуба с успехом выступают на соревнованиях в том числе по рукопашному бою. Многие из воспитанников клуба являются мастерами спорта РФ, кандидатами в мастера спорта и разрядниками, победителями и призёрами чемпионатов и первенств Москвы, Московской области и всероссийских турниров. Клуб неоднократно по итогам годовых соревнований признавался сильнейшим клубом г.Москвы по армейскому рукопашному бою.

2) Самооборона

В программу обучения всех спортсменов, занимающихся в клубе помимо спортивной подготовки входит изучение приёмов самообороны, методов обеспечения личной безопасности, тактики и психологии поведения в экстремальной ситуации.

Для более широкого просвещения населения в области обеспечения личной безопасности регулярно организуются курсы, мастер классы и лекции в клубе,

учебных заведений для учащихся и педагогов, в прессе и на телевидении.

3) Кикбоксинг

Кикбоксинг - это современный вид спортивных единоборств. В мире существует огромное количество международных организаций, развивающих этот вид спорта. Наиболее известные организации WAKO, WKA, ISKA, IAKSA, WPKA, WTKA, WKN, WKF, IKF.

4)Джиу-джитсу (Дзю-дзюцу) - от японского «искусство мягкости» - общее название, применяемое для японских боевых искусств, включающих в себя техники работы с оружием и без него. То есть, джиу-джитсу — искусство рукопашного боя, основным принципом которого является «мягкая», «податливая» техника движений.

2.2 Организационная структура организации СПК «Витязь» («Спортивно-Патриотический Клуб «Витязь»)

СПК «Витязь» обладает линейно организационной структурой. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Сам, руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня. Линейная структура управления является простейшей. В линейной структуре разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и др. При таком построении в наибольшей степени соблюдается принцип единоначалия: одно лицо сосредотачивает в своих руках управление всей совокупностью операций, подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.

Структура компании носит линейно-функциональный характер.

В целом организационная структура СПК «Витязь» обладает следующими преимуществами:

- высокая централизация стратегических решений и децентрализацией оперативных;

- преобладающее применение инструментов – координации с технической поддержкой;
- относительно большая самостоятельность руководителей отделов;
- организация директивных связей по линейному – принципу;
- быстрая реакция на изменения рынка;
- освобождение высших руководителей фирмы от необходимости принятия оперативных и рутинных решений;
- снижение числа конфликтных ситуаций вследствие однородности целей в отделах.

Возглавляет СПК «Витязь» директор. Он организует деятельность всего коллектива, несет полную ответственность за состояние клуба и его деятельность. В его непосредственном подчинении находятся старший администратор, бухгалтер, тренер по рукопашному бою, тренер по самообороне, тренер кикбоксингу, тренер по Джиу-джитсу.

Преимущества такой структуры:

- единство и четкость распоряжений;
- простота управления (один канал связи);
- оперативность в принятии решений;
- четко выраженная ответственность;
- согласованность действий исполнителей;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатками данной структуры являются:

- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными и
- высокие требования к руководителю, который должен быть
- подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления;
- концентрация власти у непосредственного руководителя.

Возглавляет СПК «Витязь» директор. Он организует деятельность всего коллектива, несет полную ответственность за состояние фирмы и ее деятельность. Рассмотрев метод управления в СПК «Витязь», важно отметить, что стиль управления руководителя оказался демократичным, которому свойственны следующие отличительные черты:

- Полномочия распределяется между сотрудниками (каждый сотрудник имеет четкие функциональные обязанности, а так же знает свои права)
- Дифференцированный подход к людям. Ответственность делится между сотрудниками организации (учитывается вклад каждого сотрудника в достижении общего результата)
- Руководитель поддерживает теплые отношения с сотрудниками.

В СПК «Витязь» на сегодняшний день трудоустроены 12 человек, что обусловлено действующим штатным расписанием организации.

Организационная структура предприятия СПК «Витязь» представлена в виде Рисунка 1.

Директор

Администратор по взрослым группам

Администратор по детским группам

Бухгалтер

Инструкторы взрослой группы по самообороне

Инструкторы детской группы по самообороне

Кассир

Инструкторы взрослой группы по кикбоксингу

Инструкторы детской группы по кикбоксингу

Инструкторы взрослой группы по джиу-джитсу

Инструкторы детской группы по джиу-джитсу

Инструкторы взрослой группы по рукопашному бою

Рисунок 1. Организационная структура деятельности СПК «Витязь»

Так как основными сотрудниками СПК «Витязь» являются инструктора по разным видам боевых искусств необходимо исследовать их должностные обязанности.

Инструктор он же тренер-преподаватель является специалистом в области физической культуры и спорта и проводит занятия с обучающимися;

Тренером-преподавателем может быть лицо, имеющее высшее профессиональное образование, прошедшее медицинское освидетельствование, инструктажи по охране труда;

Тренер-преподаватель проходит медицинский осмотр 1 раз в год. Лица, не прошедшие медицинский осмотр к работе не допускаются;

Тренер-преподаватель подчиняется директору СПК «Витязь».

Основными задачами тренера-преподавателя является :

Осуществление набора в спортивную школу лиц, желающих заниматься физической культурой и спортом и не имеющих медицинских противопоказаний, ведение с ними учебно-тренировочной, воспитательной работы, отбора и спортивной ориентации наиболее перспективных для дальнейшего спортивного соревнования;

Обеспечение повышение физической, теоретической, морально-волевой, технической и спортивной подготовленности занимающихся, укрепления и охраны их здоровья в процессе занятия, безопасности учебно-тренировочного процесса;

Разработка годовых и текущих планов подготовки;

Ведение систематического учета и анализа результатов работы;

Использование в своей работе наиболее эффективных методов спортивной подготовки и оздоровления занимающихся;

Ведение учетной и отчетной документации;

Осуществление контроля за количественным и качественным составом занимающихся, за выполнением правил эксплуатации спортивных сооружений;

Осуществление правильной организации медицинского контроля за занимающимися в группах;

Тренер-преподаватель несет ответственность за:

Выполнение всех возложенных на него обязанностей в соответствии с требованиями настоящей должностной инструкции.

Жизнь и здоровье обучающихся при проведении занятий всех форм.

Сохранность и исправность спортивного инвентаря, оборудования, тренажеров, чистоту помещения.

Соблюдение правил пожарной безопасности при проведении занятий с обучающимися.

Кадровый состав организации СПК «Витязь» включает в себя 12 сотрудников, включая директора.

Структура персонала организации СПК «Витязь» по функциональному составу представлена в виде таблицы 1.

Таблица 1

Кадровый состав и структура персонала СПК «Витязь» за 2017-2019 годы

Показатель	2017		2018		2019		Изменения	
	год		год		год		2019 г. к 2017г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Численность сотрудников,	15	100	15	100	12	100	-3	-16,66
в том числе:								
По категориям:								
- руководители	5	27,77	5	29,41	5	33,33	0	0

- специалисты	9	50	8	47,05	7	-46,66	-2	-22,22
- рабочие	4	22,22	4	23,52	3	20	-1	-25
По возрасту:								
- 20-25 лет	5	27,77	4	23,52	4	26,66	-1	-20
- 26-35 лет	6	33,33	6	35,29	5	33,34	-1	-16,66
- 36-45 лет	7	38,88	7	41,17	6	40	-1	-14,28
По уровню образования:								
- среднее	5	27,77	5	29,41	4	26,66	-1	-20
-среднее - специальное	4	22,22	3	17,64	3	20	-2	-25
- высшее	9	50	9	52,94	8	53,33	-1	-11,11
По стажу работы:								
- менее 1 года	5	27,77	5	29,41	4	26,66	-1	-20
- 1-3 лет	8	44,44	7	41,17	6	40	-2	-25
- 4-6 лет	5	27,77	5	29,41	5	33,34	0	0

Результаты таблицы 1 демонстрируют, что за анализируемый период с 2017 по 2019 год кадровый состав организации сократился на 16,66% (2 чел.) и составил 15 сотрудников. Во многом это было связано с политикой оптимизации затрат в организации СПК «Витязь».

2.3 Анализ конкурентов СПК «Витязь» («Спортивно-Патриотический Клуб «Витязь»)

Что бы провести анализ конкурентов СПК «Витязь» в городе Клин было принято решение сначала провести анализ целевой аудитории потребителей спортивных услуг – в возрасте 10–50 лет. Руководством СПК «Витязь» был проведен опрос 300 человек, что является достаточным для получения статистически значимых выводов.

Получены следующие результаты:

В основной группе посетителей СПК «Витязь» («Спортивно-Патриотический Клуб «Витязь») мужчины составляют не менее 96%. Это, скорее всего, является следствием того, что мужчины в большей степени увлечены данным жестким видом спорта и желанием постоять за себя. И только около 4% – представительниц женского пола.

Диаграмма (рисунка 2) показывает значительные отличия посетителей по возрасту. Больше всего школьников и студентов (в среднем около 35%), которые проявляют активный интерес к данной сфере. С увеличением возраста доля посетителей уменьшается. В целом возраст не является характеристикой, которая определяет основную мотивацию потребителей касательно употребления данных услуг.

Распределение посетителей клубов по возрасту

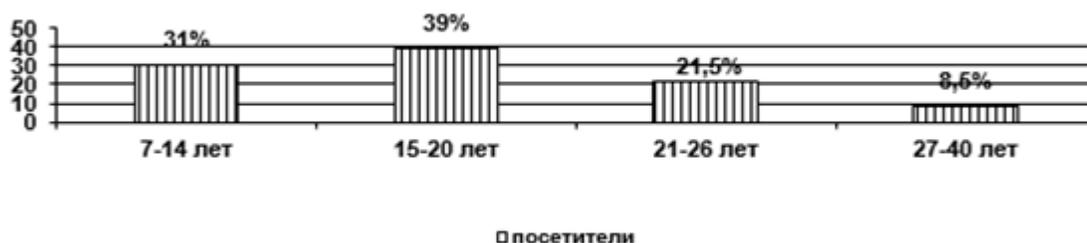


Рисунок 2. Возраст посетителей клубов восточных единоборств

Основная группа (по роду занятий) – ученики и студенты, которые составляют около 40% и 31% соответственно. Служащие и руководители составляют «вторую ступень» – около 15% и 11%. 3% – безработные или временно неплатежеспособное население.

На рисунки 3 представлены факторы, которые могут привлечь жителей в спортивные клубы (рисунок 3). Так, наибольшее количество – около 52,6% жителей – будет посещать клубы только ради того, чтобы научиться элементам

самообороны. Около 10,5% жителей можно привлечь обещаниями сделать из них великих спортсменов. Приблизительно такое же количество может посетить клуб вместе с компанией друзей. Прочие побудительные факторы менее популярны. Следует также отметить, что большое количество опрошенных заявило, что ничто не заставит их посещать спортивные клубы.

Главной причиной, по которой жители не посещают спортивные клубы, является то, что им просто-напросто неинтересен этот вид спорта. Около 19% населения г. Клин считают, что это опасно для их здоровья, и предпочитают другие виды спорта. Среди прочих, не столь популярных, причин – отсутствие денег, времени и других факторов.

Главным требованием, предъявляемым аудиторией к бойцовскому клубу, является репутация данного клуба (26,1%), на втором месте профессионализм тренеров (17,1%), известность (15,3%), цены (11,6%) и полученные рекомендации (9,8%).

На условное третье место можно поставить ассортимент предлагаемых клубом услуг (4,7%), наличие в спортзале раздевалки, душа, спортивного инвентаря (2,8–4,3%), близость к месту жительства (3,2%). (Источник информации: собственные исследования.)

В поиске информации о бойцовском клубе около половины аудитории (48,7%) обратится к знакомым, друзьям, родственникам. Именно рекомендации и положительные отзывы со стороны родственников, знакомых и других лиц в значительной степени могут убедить принять решение о выборе конкретного бойцовского клуба. К различным источникам из средств массовой информации обратятся приблизительно от 7% до 20% опрошенных респондентов (Интернет – 19,7%; газеты, журналы – 11,6%; ТВ – 6,8%). Затруднились ответить на этот вопрос 10,1% респондентов. К другим источникам обратятся 3,1% респондентов.

Побудительные факторы для посещения клуба



Рисунок 3. Факторы для посещения клубов

Известность и посещаемость бойцовских клубов в городе Клин.

Известность клубов среди жителей города Клин проиллюстрирована на рисунке 3. Как видно, лидирующее положение занимает клуб «СПК «Витязь»» (его знают около 29% всех респондентов). Менее известны клубы «Игра» (около 12%) и «Десантник» (около 9%), «Левый берег», «Русичи», «242 учебный центр ВДВ», «МВД» и «ДЮСШ 30». Прочие клубы можно назвать малоизвестными.

На рисунке 4 представлены наиболее популярные бойцовские клубы. Лидером является клуб «СПК «Витязь»» (его посещает приблизительно одна третья жителей, занимающихся в бойцовских клубах). Второе место по количеству посетителей занимают клубы «Витязь» и «Десантник», популярность которых находится на уровне около 14–17%. Клубы «Левый берег», «МВД», «ДЮСШ 30», «242 учебный центр ВДВ» и «Русичи» условно можно поставить на третье место по популярности (их посещают около 4–8%). Прочие клубы мало популярны.

Исследование конкурентоспособности клубов

Для сравнительного анализа были выделены только пять самых популярных бойцовских клубов: СПК «Витязь» «Сатурн- Профи»; «Десантник»; «Левый берег»; «ДЮСШ 30».

Бойцовские клубы были исследованы по следующим показателям: цена, известность, профессионализм тренера, ассортимент предоставляемых услуг, наличие спортивного инвентаря, качество тренировок, уровень рекламы, титулованность клуба.

Для оценки использовалась 5-балльная («школьная») шкала, согласно которой пять баллов означает «отлично», а один балл – «неудовлетворительно».

На основании анализа были сделаны следующие выводы:

- Клуб СПК «Витязь» имеет безусловные лидирующие позиции по многим показателям, таким, как уровень цен (самые низкие цены), известность, профессионализм тренера, наличие спортивного инвентаря, качество тренировок и титулованность клуба. Остальные клубы-конкуренты значительно отстают.
- Клуб «Игра», в свою очередь, является лидером по уровню рекламы.
- Клуб «ДЮСШ 30» лидирует в предоставлении широкого ассортимента услуг и незначительно отстает от лидера по уровню цен.
- Бойцовский клуб «Десантник» в целом имеет неплохие конкурентные позиции, но не имеет лидирующих позиций ни по одному из критериев.
- Самые слабые позиции занимает бойцовский клуб «Левый берег (несмотря на сравнительно высокий уровень цен).

Из таблицы 3 видно, что наименьший уровень цен (500 руб./мес.) в клубах «СПК «Витязь» и «Русичи», но последний находится за городом. Бесплатно можно заниматься в клубах «МВД» и «242 учебный центр ВДВ», но только при условии, что человек служит в учреждении-организаторе. Средний уровень цен в клубах «Левый берег», «Лузино», «ДЮСШ 30». Относительно высокие цены во всех остальных бойцовских клубах.

Уровень осведомленности о «СПК «Витязь»»

Примем за 100% всех посетителей бойцовских клубов, проживающих в г. Клине.

Более одной трети из них знают о клубе «СПК «Витязь»» и посещают его. Слышали о клубе, но не посещают его больше половины (54,3%). Не более 7% вспоминают о клубе с подсказкой («Знаете ли Вы о бойцовском клубе «СПК «Витязь»», расположенном на ул. Бульварной?»). Всего лишь 3% не знают о существовании клуба.

Самым значительным источником информации о бойцовском клубе «СПК «Витязь»» являются родственники, знакомые и друзья (около 64% так узнали о клубе). Около четверти посетителей узнали о клубе из средств массовой информации (публикации, репортажи о клубе, проведенных соревнованиях, спортсменах и т. д.). Около 10% респондентов присутствовали на соревнованиях с участием членов

клуба. Около 6% узнали о клубе, увидев вывеску. Ну а, как известно, рекламу в качестве средства привлечения посетителей «СПК «Витязь»» не использует. Около 15% респондентов считают бойцовский клуб «СПК «Витязь»» «нормальным», 21% – «хорошим» и 38% – «отличным». Негативных оценок не выявлено, однако большая часть опрошенных (около 26%) не выразила никакого мнения.

Таблица 2

Сравнительная характеристика стоимости посещения бойцовских клубов г.Клин

Название бойцовского клуба Уровень цен

«СПК «Витязь»»	500 руб./мес.
«Левый берег»	900 руб./мес.
«Русичи»	500 руб./мес.
«Десантник»	1000 руб./мес.
«242 учебный центр ВДВ»	Бесплатно (только служащие)
«Лузино»	800 руб./мес.
«МВД»	Бесплатно (только для учащихся)
«ДЮСШ 30»	1000 руб./мес.
«Динамо»	1100 руб./мес.
«Чепик»	1100 руб./мес.

«РБ. Омск»

1400 руб./мес.

«Клуб братьев Шеметовых» 1600 руб./мес.

Позитивными сторонами клуба респонденты считают высокое качество тренировок, профессиональность тренера, титулованность клуба и хорошее спортивное оборудование. Чуть реже упоминались низкий уровень цен и индивидуальные тренировки.

По результатам проведенного анализ конкурентов СПК «Витязь» можно сделать следующие выводы:

- При изучении существующего в г. Клин рынка бойцовских клубов можно прийти к выводу, что имеет место монополистическая конкуренция. Присутствует явный лидер (клуб СПК «Витязь»).
- Население города осведомлено о бойцовских клубах и их назначении. Люди осознают, для чего эти клубы существуют.
- Были проведены попытки разбить рынок на сегменты по социально-демографическому принципу (возраст, пол, род занятий). Выявлено, что главными критериями из вышеуказанных являются пол и возраст потребителей.
- Как показал опрос, люди плохо информированы о бойцовских клубах, работающих на данном рынке. Небольшим количеством респондентов названы лишь клубы, проводящие активную рекламную кампанию и существующие на рынке достаточно давно.
- Среди СМИ, ставших источниками информации о клубах, названы газеты, телевидение, Интернет. Но главным образом люди доверяют опыту и знанию своего окружения, своих родных и знакомых.
- При выборе того или иного бойцовского клуба люди оценивают многие критерии, среди которых качество и стоимость тренировок, репутация клуба, профессионализм тренера. Месторасположение клуба особого значения не имеет.
- По всем конкурентным позициям большое преимущество имеет клуб «СПК «Витязь»», о нем достаточно осведомлены потребители, которые составили о клубе хорошее мнение.

– В условиях кризиса бойцовский клуб СПК «Витязь» ведет самую оптимальную ценовую политику, что позволяет удерживать постоянных потребителей данной сферы услуг и привлекать новых клиентов.

По результатам проведенного для бойцовского клуба СПК «Витязь» исследования предложены следующие управленческие решения.

СПК «Витязь» необходимо ориентироваться в первую очередь на потребителя. Важно придерживаться стратегии ценообразования, при которой цены могут быть ниже рыночных, на уровне рыночных или выше их – в зависимости от лояльности потребителей и предоставляемых услуг. На данном этапе ценовая политика достаточно удачная. Низкие цены на оказываемые услуги приводят к увеличению числа потребителей. Но если повысить цену за тренировки, то можно сделать скидки для постоянных клиентов или скидки при оплате за несколько месяцев вперед.

Для успешной работы на рынке бойцовских клубов, для укрепления конкурентоспособности, стимулирования спроса и улучшения своего образа необходимо пользоваться различными видами продвижения услуги на рынке.

Самым доступным и общепринятым средством продвижения является реклама. Как показало проведенное исследование, разные люди доверяют различным средствам массовой информации. Необходимо разместить рекламные объявления в городских печатных изданиях. Особое внимание следует уделить бесплатным газетам, которые доставляются большинству населения города. Возможно создание и показ в городских программах телероликов. Можно установить фирменные вывески, указатели проезда к клубу. Нужно создать свою web-страницу, рассказывающую о деятельности клуба, информирующую о спортсменах и ближайших соревнованиях и т. д. Тем более что в данном клубе занимаются спортсмены мирового уровня, выступающие на профессиональных международных соревнованиях. Это вызовет дополнительный интерес потребителей услуг. На этой же странице необходимо выкладывать фото- и видеоматериалы, сделать вкладку с форумом, где люди смогут общаться и задавать вопросы, обязательно сделать вкладку с названием «люди о нас», где можно будет разместить мнение клиентов. Кроме того, следует внести в банки данных специализированных компьютерных систем информацию о предоставляемых услугах, ценах.

Для создания собственного имиджа и придания солидности можно изготовить фирменные сувенирные изделия: авторучки, брелки, значки, сумки, шорты,

календари и т. д., оформленные с использованием фирменной символики клуба. Эти сувениры можно раздавать посетителям клуба в качестве небольших подарков, преподносить на праздники или просто продавать. Данная продукция будет пользоваться большим спросом.

Целесообразно организовать на базе клуба отдел маркетинга, который постоянно проводил бы исследования и продвигал СПК «Витязь».

Выводы по главе 2

1) Спортивно-Патриотический Клуб «Витязь» основан в 2000 году. Сегодня клуб «Витязь» один из ведущих клубов г.Клин и России. За эти годы через залы клуба прошло несколько тысяч человек. Сменились поколения. И уже те, кто были первыми учениками клуба, приводят в клуб своих детей.

В клубе в едином комплексе развиваются и практикуются такие виды боевых искусств, как микс-файт (ММА), рукопашный бой, контактное каратэ, кикбоксинг, К-1, кобудо, дзю-дзюцу ниппон-кемпо, самооборона. Для молодого поколения любителей экстрима в клубе работает секция одного из самых модных и популярных экстремальных видов спорта - трикинг, или как его ещё называют - eXtreme Martial Arts (ХМА). Кроме того на базе клуба регулярно проводятся занятия по методам обеспечения личной безопасности, тактике и психологии поведения в экстремальной ситуации криминального характера.

2) Тренерами в клубе работают только его воспитанники. Все они имеют обширные знания в области боевых искусств, являются мастерами самого высокого уровня, обладатели чёрных поясов по различным видам боевых искусств, кандидаты в мастера спорта, мастера спорта и мастера спорта международного класса, чемпионы и призёры России, Европы и Мира. Все тренеры имеют спортивное и педагогическое образование.

3) Возглавляет СПК «Витязь» директор. Он организует деятельность всего коллектива, несет полную ответственность за состояние клуба и его деятельность. В его непосредственном подчинении находятся старший администратор, бухгалтер, тренер по рукопашному бою, тренер по самообороне, тренер кикбоксингу, тренер по Джиу-джитсу.

Заключение

Сфера спорта в нашей стране очень объемна и важна. Выделять в ней лучшее совершенно не зачем. Каждый футбольный клуб уникален – это отражается в образовательном подходе, квалификации тренеров, атмосфере в школе. Но также время от времени необходимо привлекать своего потребителя, напоминать ему о себе.

Спортивно-Патриотический Клуб «Витязь» основан в 2000 году. Сегодня клуб «Витязь» один из ведущих клубов г.Клин и России. За эти годы через залы клуба прошло несколько тысяч человек. Сменились поколения. И уже те, кто были первыми учениками клуба, приводят в клуб своих детей.

Возглавляет СПК «Витязь» директор. Он организует деятельность всего коллектива, несет полную ответственность за состояние клуба и его деятельность. В его непосредственном подчинении находятся старший администратор, бухгалтер, тренер по рукопашному бою, тренер по самообороне, тренер кикбоксингу, тренер по Джиу-джитсу.

За анализируемый период с 2017 по 2019 год кадровый состав организации сократился на 16,66% (2 чел.) и составил 15 сотрудников. Во многом это было связано с политикой оптимизации затрат в организации СПК «Витязь».

В основной группе посетителей СПК «Витязь» («Спортивно-Патриотический Клуб «Витязь») мужчины составляют не менее 96%. Это, скорее всего, является следствием того, что мужчины в большей степени увлечены данным жестким видом спорта и желанием постоять за себя. И только около 4% – представительниц женского пола.

Главным требованием, предъявляемым аудиторией к бойцовскому клубу, является репутация данного клуба (26,1%), на втором месте профессионализм тренеров (17,1%), известность (15,3%), цены (11,6%) и полученные рекомендации (9,8%).

На условное третье место можно поставить ассортимент предлагаемых клубом услуг (4,7%), наличие в спортзале раздевалки, душа, спортивного инвентаря (2,8–4,3%), близость к месту жительства (3,2%). (Источник информации: собственные исследования.)

Наименьший уровень цен (500 руб./мес.) в клубах «СПК «Витязь» и «Русичи», но последний находится за городом. Бесплатно можно заниматься в клубах «МВД» и «242 учебный центр ВДВ», но только при условии, что человек служит в учреждении-организаторе. Средний уровень цен в клубах «Левый берег»,

«Лузино», «ДЮСШ 30». Относительно высокие цены во всех остальных бойцовских клубах.

Список использованных источников

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) // «Собрание законодательства РФ», 14.04.2017, N 15, ст. 1691 [Электронный ресурс] // «Консультант Плюс» – законодательство РФ: кодексы, законы, указы, постановления Правительства РФ, нормативные акты. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. – Загл. с экрана.
2. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 06.04.2017) [Электронный ресурс] // «Консультант Плюс» – законодательство РФ: кодексы, законы, указы, постановления Правительства РФ, нормативные акты. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. – Загл. с экрана.
3. Постановление Правительства РФ от 19 января 1998 г. № 55 «Правила продажи отдельных видов товаров» (с изменениями и дополнениями)
4. Абчук В.А. Азбука маркетинга / В.А. Абичук - СПб.: Питер, 2014. - 396 с.
5. Амблер Т. Менеджмент спортивной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского / Т. Амблер. - СПб.: Питер, 2015. - 400 с.
6. Аникеев С.Н. Методики разработки коммерческой деятельности спортивных организаций / С.Н. Аникеев - М.: МГИМО 2018. - 473 с.
7. Астринский Д., Наноян В. Экономический анализ финансового положения предприятия / Д. Астринский, В. Наноян - Экономист, 2016. - 418 с.
8. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций / Л.Е. Басовский - М.: Юнити, 2015. - 351 с.
9. Берджерс Д.Ф., Штайнхофф Д. Основы управления малым бизнесом / Д.Ф. Берджерс, Д. Штайнхофф - М.: Астрель, 2017. - 532 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский - М., 2017. - 306 с.
11. Воронов А. А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности спортивных организаций / А. А. Воронов. - Краснодар, 2016. - 346 с.
12. Галкин С. Бизнес в интернете / С. Галкин - М.: Изд-во Центр. - 2016. – с. 425 .
13. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: Учебник. М.: Издательство «Финпресс», 2016. - 656 с
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер - СПб.: Питер, 2016. - 814 с.

15. Котлер Ф. Основы маркетинга /Ф. Котлер - М.: Издательский дом "Вильямс", 2016. - 656 с.
16. Кузнецов Б. Т. Спорт и маркетинг : учеб.пособие / Б. Т. Кузнецов.- М. :Юнити-Дана, 2016. - 415 с.
17. Каплина С.А. Организация коммерческой деятельности спортивной организации Издание 2-е Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс»,2015.-448с
18. Климченя Л.С. Спортивный маркетинг: Учеб.пособие. Мн.: Выш. шк. - 2016. -с. 191.
19. Колодник Д., Подольский Д. Розничная торговля. Как удвоить продажи. СПб., - 2016. - с. 121.
20. Котлер Ф. Маркетинговые инструменты: Анализ, планирование, внедрение, контроль. - СПб.: Питер Ком, 2014. - 896с 8. Крючков, М.Ю. Перспективы внедрения электронной коммерции в России / М.Ю. Крючков. - М.: Экспресс, 2016. -с. 236.
21. МорозовЮ.В. Основы маркетинга. Учебное пособие. Издательство: Дашков и Ко; 2015. - 390 с.
22. Муромкина И. Особенности использования методов маркетинга на предприятиях торговли // Маркетинг. - 2017. - № 4.
23. Маковеева В.В. Управление маркетингом. Курс лекций / В.В. Маковеева - Томск: НИ ТГУ,2017. - 150 с.
24. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Спортивный менеджмент. / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова - М., 2017. - 436 с.
25. Матанцев А.Н. Эффективность рекламы / А.Н. Матанцев - М.: Финпресс, 2017.- 413 с.