

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Анализ деятельности спортивных организаций направлен, прежде всего, на выявление возможностей повышения эффективности управления организациями, ориентированных на обеспечение конкурентоспособности спортивного сектора экономики. Исследование вопросов поддержания и развития сети объектов спорта в современных условиях должно опираться на принципы экономической целесообразности, оценки реального спроса и предложения на услуги и товары спорта. Эффективность функционирования физкультурно-спортивных объектов в значительной мере определяется выбором аналитического обеспечения управления спортивными сооружениями и результативностью аналитической работы.

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 спортивной организации «Адидас».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть особенности организации и управления деятельностью спортивной организации,
- проанализировать эффективность организации и управления деятельностью «Адидас»;
- предложить и экономически обосновать рекомендации по совершенствованию деятельности «Адидас».

Объект исследования – «Адидас» основным видом деятельности которого является продажа спортивной одежды.

Предметом курсовой работы выступает анализ деятельности магазина спортивной одежды «Адидас».

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 «Адидас».

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 «Адидас».

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

1.1 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 русского 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.

Глава 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ «АДИДАС»

2.1 Общая характеристика деятельности спортивной организации

ООО «Адидас» является дочерней компанией немецкой группы Adidas AG, головной офис которой находится в городе Херцогеннаурах, который является ведущей компанией на мировом рынке спортивных товаров и экипировки.

К началу 90-х годов группа Adidas AG решила выйти на российский рынок и стран СНГ (Казахстан и Украина). В настоящее время Адидас имеет более 800 собственных магазинов, в том числе не только концептуальные точки продаж, но и дисконтные центры, и детские магазины. 2006 год произошло слияние Adidas и американской компанией Reebok.

Миссия компании: «Меняем жизнь людей через спорт».

Цель компании - быть лидером среди мировых спортивных брендов.

Задачи: укрепление имиджа бренда, увеличение его популярности, повышения качества товара, увеличение качества предоставляемых услуг, увеличение продаж и прибыли.

Основными потребителями является молодежь в возрасте от 18-25 лет, а наименьшую долю занимают потребителя в возрасте выше.

Конкурененты компании: Nike, Puma, Decathlon, Спортмастер.

Совокупное количество сотрудников Адидаас по состоянию на 31 декабря 2017 года составляло 56,89 тыс. человек, из них в России и СНГ - 16% (9,1 тыс. человек)

Одной из причин успеха присутствия Адидаас на российском рынке является огромное количество собственных магазинов. Они, в свою очередь, так же разбиты по определенным направлениям, а так же по ценовой политике:

1 Собственные розничные магазины:

- 1. «Концептуальные магазины (BCS - Brand Concept Stores, OCS - Originals Concept Stores, NECS - NEO Concept Stores). Они являются основным источником прибыли для компании. Они ориентированы на новые коллекции, маркетинговую поддержку и постоянное проведение различных мероприятий» [3].
- 2. «Дисконт - центры (FO - Factory Outlets). Они отличаются тем, что занимаются продажей товаров прошлых коллекция, т.е. остатков с предыдущих сезонов, по более низким ценам» [9].

2 Детские магазины (KIDS). Самым молодым направлением в области розничных магазинов является KIDS. За прошлые сезоны побили все рекорды темпы роста по сравнению с концептуальными магазинами.

3 Оптовые магазины. Если вы спросите людей десять лет назад, где можно купить одежду Адидаас, они бы упомянули Спортмастер. Именно он был основным каналом до 2008 года. Теперь компания сосредоточилась на развитии собственной сети. Несмотря на прекращение контракта со Спормастером, Адидаас так же имеет выход на рынок через оптовые каналы. Хорошим примером является интернет - магазин Ламода.

4 Интернет - магазин. Адидаас развивает направление электронной коммерции на территории РФ и стран СНГ. Здесь представлен максимальный ассортимент продукции из всех предыдущих каналов.

5 Рассматривая конкурентную среду Адидаас, можно увидеть, что у компании есть не только прямые конкуренты в секторе спортивных товаров (Nike, Puma, Decathlon, Спортмастер), но и многие другие крупные розничные торговцы в области повседневной одежды (Uniqlo, U.S. Polo, Lacoste, Coverse и т.д.).

Магазин «Дисконт-центр Adidas-Reebok находится в г. Москва по адресу ш. Щелковское 2. , ТРЦ «Щелковский» и находится цокольном этаже с «27» декабря 2011 года, площадь всего магазина составляет 950 м2. В настоящее время в дисконт - центре реализуется торговые марки такие, как Adidas Performance, Adidas Neo, Adidas Originals, и Reebok. Миссия магазина «Дисконт-центр Adidas - Reebok » - меняй жизнь людей через спорт.

Режим работы:

Понедельник - воскресенье с 10.00 до 22.00 (по режиму торгового центра).

Метод торговли: самообслуживание.

ООО «АДИДАС» является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Характер разделения труда внутри организации и координация взаимодействия в направлении общих целей отражается в организационной структуре предприятия. Организационная структура характеризует внутреннее строение организации и представляет собой совокупность взаимосвязанных звеньев, выполняющих закрепленные за ними функциями.

2.2 Организационная структура спортивной организации ООО «Адидас»

Численность персонала исследуемого магазина «Адидас» по адресу город Москва, ТЦ «Щелково» составляет 64 человека, из них 1 человек относится к руководителю, 3 человека относятся к административному персоналу, 35 человек к обслуживающему и 3 человека к вспомогательному.

В основном линейными сотрудниками являются студенты очной формы обучения, они выбирают ООО «Адидас» из-за гибкого графика, который возможно совмещать с учебой.

В компании существует два типа занятости – полная и частичная. На полной занятости сотруднику необходимо отрабатывать 40 часов в неделю, на частичной – 24 часа.

В качестве сотрудников компания выбирает только молодых людей, ведущих спортивный образ жизни, которые способны не только сами заниматься спортом, но и могут вовлекать других людей.

В обязанности линейного персонала входит качественная и грамотная презентация товара клиенту, качественное выполнение поставленных задач точно в срок, показ стабильного результата продаж, знание операционных процессов магазина, занятие спортом и участие в спортивных мероприятиях.

Для самых активных сотрудников в компании существует карьерная лестница, которая называется карьерный трек. Персоналу дают возможность пройти обучение внутри компании, тем самым подняться вверх по карьерной лестнице. Все управленческие единицы компании – это бывший линейный персонал, успешно прошедший обучение и назначенный на более высокую

должность с повышенной заработной платой (рисунок 3) [12].



Рисунок 1. Карьерный рост в ООО «Адидас»

Каждого нового сотрудника компании тщательно обучают администратор и директор магазина, инструментом для обучения служит «Fast Track» - программа адаптации розничных сотрудников, включает в себя знакомство с должностью,

контроль обучения и проверку понимания функциональных знаний по итогам периода адаптации.

Во время прохождения программы Fast Track карьерный диалог с сотрудником проводит администратор или директор магазина. На этом этапе руководитель объясняет сотруднику его возможности в компании, рассказывает, что необходимо сделать для карьерного роста. Администратор или директор внимательно следят за достижениями своих сотрудников, помогают справляться со сложными ситуациями, обучают и дают обратную связь по результатам работы сотрудников. В тот момент, когда администратор или директор понимают, что сотрудник готов перейти на следующую должность в рамках экспертной дорожки, они инициируют обсуждение перевода сотрудника на «Круглом столе» - директора магазинов, территориальный менеджер и специалист по персоналу собираются и обсуждают каждого сотрудника, анализируют результаты его работы, затем, если они удовлетворяют рассматриваемой должности, осуществляют перевод его на следующую ступень карьерной лестницы. Круглый стол является инструментом, позволяющим руководителям в формате обсуждения выдвигать своих сотрудников на повышение. Данный инструмент дает возможность максимально объективно оценивать достижения и потенциал сотрудников.

Сотрудник сам может инициировать свой переход. Для этого достаточно изучить карточку сотрудника следующей должности в рамках экспертной дорожки, понять свое соответствие ожиданиям компании, собрать статистику по своим KPI и выйти на открытый диалог со своим руководителем [14].

«Адидас» в ТЦ «Щелково» имеет линейно-функциональную структуру организации.

Линейно-функциональная структура организации имеет следующие преимущества:

- Обеспечивает соблюдение принципа единоначалия и в то же время предполагает рациональную специализацию управленческих звеньев.
- Возможность привлечения консультантов и экспертов.

Но есть и недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными отделениями.
- Недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации.

Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, тенденция к чрезмерной централизации.

Директор магазина

«Адидас» в ТЦ «Щелково»

Администратор

Главный бухгалтер

Кассиры

Продавцы -консультанты

Охранник

Бухгалтер

Директор дистрибуционного центра (г.Москва)

Уборщик помещения

Рисунок 1. Организационная структура магазина «Адидас» в ТЦ «Щелково»

Высшим руководящим органом магазина «Адидас» в ТЦ «Щелково» является директор. Директор магазина подчиняется не посредственно директору дистрибуционного центра в Москве.

Директор магазина «Адидас» в ТЦ «Щелково» относится к категории руководителей и имеет следующие основные функциональные обязанности.

Управление текущей деятельностью магазина.

Регулярное планирование: ежегодное, ежеквартальное, ежемесячное планирование прибыли от продаж.

Контроль выполнения планов прибыли и продаж.

Анализ результатов прибыли, продаж и качества обслуживания посетителей.

Разработка и контроль проведения мероприятий по повышению качества услуг, ассортимента, увеличению прибыли и продаж.

Обеспечение бесперебойной работы всех направлений деятельности.

Контроль работы бухгалтерии (оплата счетов, платежные ведомости, баланс кассовой наличности и т.д.); поступление денежных средств и уровень продаж; выплаты по заработной плате; расходы предприятия.

Проведение административной работы: составление текущих торгово-административных планов, разработка и организация системы отчетности по выполнению плановых экономических показателей, составление необходимых письменных отчетов, осуществление анализа предоставленных отчетов от подчиненных.

Руководство работой с кадрами : осуществляет прием и увольнение персонала на работу, проводит инструктажи, организует проведение тренингов, аттестацию персонала и мероприятия по повышению его квалификации, формирует кадровый резерв, осуществляет кадровые перестановки, контролирует работу персонала, утверждает внутренний распорядок предприятия, составляет графики работы по сменам и отпусков, контролирует правильность использования дисциплинарных процедур, совершенствует систему поощрений, формирует корпоративную культуру, проводит собрания, накладывает административные и материальные взыскания на персонал.

Осуществление управления маркетингом: руководит маркетинговой деятельностью предприятия, планирует и организует мероприятия по продвижению бренда «Адидас» и продвижения услуг магазина на рынке, анализирует возможности диверсификации деятельности

Администратор подчиняется непосредственно директору магазина «Адидас». Администратор выполняет следующие функции:

Обеспечивает работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей магазина, созданию для них комфортных условий.

Консультирует посетителей по вопросам предоставления услуг, обеспечивает их ознакомление с ассортиментом одежды.

Осуществляет контроль за рациональным оформлением зала, кассовых аппаратов , витрин, и т.д., обеспечивает чистоту и порядок в зале.

Контролирует прием заказов и обслуживание посетителей.

Рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, и проводит соответствующие организационно-технические

мероприятия.

Информирует руководство организации об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимает меры к их ликвидации.

Бухгалтер подчиняется главному бухгалтеру и администратору данного отдела, которому в свою очередь, подчиняется обслуживающий и вспомогательный персонал, т.е. продавцы-консультанты, уборщик помещения и охранники. Структуру работников магазина можно считать рациональной, так как большую долю занимает та категория работников, от которой напрямую зависит объем товарооборота и торгово-технологический процесс, то есть административный и обслуживающий персонал.

2.3 Анализ организации деятельности в ООО «Адидас»

Одной из основных функций управления коммерческой деятельности является работа с ассортиментом реализуемых товаров. Ассортимент торговой организации – совокупность видов и разновидностей товаров, сформированная в соответствии с потребностями покупателей. Основными показателями ассортимента являются широта, глубина, структура, полнота, устойчивость, новизна.

Широта ассортимента определяется количеством товарных групп. Основной ассортимент магазина Дисконт-центр Adidas –Reebok состоит из трех товарных групп – обувь, текстиль, аксессуары. Глубина ассортимента характеризуется общим количеством наименований товаров внутри каждой товарной группы.

Структура ассортимента – это процентное соотношение определенных совокупностей товаров к их общему количеству. Показатели структуры ассортимента чаще выражают в процентах. Структура ассортимента «Адидас» представлена в таблице 1.

Таблица 1

Динамика и структура ассортимента магазина Дисконт-центр Adidas –Reebok за 2018-2019 гг.

№ п/п	Основные подгруппы товаров	2018 г.		2019 г.		Темп роста, %
		Кол-во наименований, шт.	Уд. вес, %	Кол-во наименований, шт.	Уд. вес, %	
Группа «Обувь»						
1	Бег	80	7,49	85	7,52	106,25
2	Тренинг	75	7,03	77	6,81	102,67
3	Акт. Отдых	85	7,97	88	7,79	103,52
4	Футбол	55	5,16	52	4,60	94,55
5	Туризм	38	3,56	40	3,54	105,26
6	Плавание	58	5,44	60	5,31	103,45
7	Теннис	27	2,53	30	2,65	111,11
8	Баскетбол	26	2,44	28	2,48	107,70
Итого:		439	41,14	460	40,70	104,78
Группа «Текстиль»						
1	Брюки/джинсы	65	6,09	70	6,19	107,69

2	Рубашки	63		5,90	65		5,75	103,17
3	Куртки	35		3,28	37		3,27	105,71
4	Спорт. костюмы	63		5,90	65		5,75	103,17
5	Толстовки	32		2,99	35		3,09	109,37
6	Шорты	30		2,81	32		2,83	106,66
7	Нижнее белье	28		2,62	30		2,65	107,14
8	Юбки/платья	29		2,72	32		2,83	110,34
9	Футболки/майки	45		4,22	50		4,42	111,11

Продолжение таблицы 1

10	Одежда д/плавания	30	2,81	34	3,01	113,33
----	-------------------	----	------	----	------	--------

Итого:		420	39,36	450	39,82	107,14
---------------	--	------------	-------	------------	-------	--------

Группа «Аксессуары»

1	Головные уборы	25	2,34	28	2,47	112
2	Носки	29	2,72	31	2,74	106,89
3	Сумки	28	2,62	33	2,92	117,85

4	Очки	14	1,31	16	1,41	114,28
5	Часы	17	1,60	18	1,59	105,88
6	Мячи	15	1,41	16	1,41	106,66
7	Ремень	14	1,31	16	1,41	114,28
8	Очки д/плавания	15	1,40	20	1,76	133,33
9	Полотенце	11	1,03	12	1,06	109,09
10	Напульсник	16	1,5	23	2,03	143,75
11	Повязка на голову	13	1,22	15	1,32	115,38
12	Мат д/йоги	11	1,03	12	1,06	109,09
Итого:		208	19,49	220	19,46	105,76
ИТОГО:		1067	100	1130	100	105,90

Анализирую таблицу, можно сделать вывод о том, что количество наименований увеличилось на 5,9% (63 ед.) в 2019 г. по сравнению с 2018 г. и составило 1130 наименований. На общее увеличение повлияли все товарные группы, как обувь, текстиль, аксессуары темп роста количества наименований составил 104,78%, 107,14% и 105,76% соответственно. Увеличение наименований произошло в связи с постоянным интересом и спросом покупателей на данные товарные группы. Так же это связано с стремлением администрации магазина максимально использовать торговую площадь магазина. В структуре ассортимента магазина также произошли небольшие изменения. Обувь составляет самую крупную товарную группу и в 2019 г. и в 2018 г., ее доля в ассортименте в 2018 г. составляла 41,14%, в 2018 г. она

составила 40,70%. Наименьшую долю в ассортименте в 2018 г. составляла товарная группа аксессуаров (19,49%), в 2019 г. – 19,46%.

Администрацией магазина «Дисконт-центр Adidas –Reebok» разрабатываются ассортиментные перечни, включающие в себя виды и разновидности товаров, которые постоянно должны быть в продаже. Наличие таких перечней способствует лучшему обслуживанию покупателей, так как позволяет постоянно иметь в продаже необходимые им товары за счет поддержания полноты и стабильности (устойчивости) ассортимента. Полнота ассортимента – это соответствие фактического наличия видов товаров разработанному ассортиментному перечню. Выражают полноту ассортимента через коэффициент полноты $K_{п}$ ассортимента, который определяют по формуле:

$$K_{п} = \frac{V_{ф}}{V_{н}}$$

$$K_{п} = V_{ф} / V_{н} \quad (1)$$

где $V_{ф}$ – фактическое количество разновидностей товаров на момент проверки, ед.;

$V_{н}$ – количество разновидностей, предусмотренное ассортиментным перечнем, договором поставки и пр., ед.

Для магазина «Адидас» этот показатель будет следующим:

$$K_{п} = 1130/1000 = 1,13$$

Устойчивость (стабильность) характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже. Коэффициент устойчивости $K_{у}$ определяется по формуле:

$$K_{у} = (P'_{ф1} + P'_{ф2} + \dots + P'_{фn}) / (P_{н} \times n) \quad (2)$$

где $P'_{ф1}, P'_{ф2}, \dots, P'_{фn}$ – фактическое количество разновидностей (видов) товаров, из предусмотренных ассортиментным перечнем и отсутствующих в продаже в момент отдельных проверок, ед.;

$P_{н}$ – количество разновидностей (видов) товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем, ед.;

n – количество проверок.

Коэффициент устойчивости ассортимента, как правило, определяется за конкретный период (месяц, квартал, год). Числовое значение коэффициента устойчивости находятся в пределах от 0 до 1. Чем ближе этот показатель к единице, тем полнее представлен ассортимент товаров в магазине.

Для магазина «Дисконт-центр Adidas -Reebok» это показатель будет следующим:

$$K_y = (460 + 450 + 220) / (1000 * 2) = 0,56$$

Обновляемость характеризует появление новых разновидностей товаров за определенный период времени и оценивается коэффициентом новизны K_o : [6, с.103]

$$K_o = P_o / P_{\phi} \quad (3)$$

где P_o - количество новых разновидностей товаров, появившихся в момент проверки, ед.;

P_{ϕ} - общее количество разновидностей, ед.

Коэффициент новизны характеризует степень обновления ассортиментного перечня, появление новых товаров.

Для магазина «Дисконт-центр Adidas -Reebok» коэффициент новизны:

$$K_o = 320 / 1000 = 0,32$$

Чтобы определить наиболее востребованные с точки зрения спроса товарные группы необходимо провести ABC-анализ ассортимента магазина «Адидас». Результатом ABC - анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

Выделяют три группы - А, В, С, которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот или валовой доход магазина:

- товары А - самые важные товары, приносящие первые 80% результата;
- товары В - «средние» по важности, приносящие еще 15% результата;
- товары С - «проблемные» товары, приносящие остальные 5% результата.

Признак, на основе которого будет осуществляться дифференциация объектов управления - доля продаж за год по отдельной товарной группе в общем объеме

продаж.

АВС - анализ ассортимента магазина «Дисконт-центр Adidas -Reebok» за 2019 г. представлен в таблице 2.

Таблица 2

АВС - анализ ассортимента магазина «Дисконт-центр Adidas -Reebok» за 2019 г.

Наименование товарной	Объем оборот, тыс. руб.					Доля в обороте, %	Доля в обороте с нарастающим итогом, %	Группа
	Подгруппы	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.			
Обувь д/ бега	1 787	2 371	2 339	1 572	8 069	16,61	16,61	A
Обувь д/ тренинга	1 602	2 089	1 945	2 233	7 869	16,20	32,81	A
Брюки/джинсы	2 419	2 440	1 510	1408	7 777	16,01	42,82	A
Куртки	1519	2 484	1400	1 555	6 958	14,33	63,15	A
Обувь д/акт. Отдыха	2 148	1309	2 047	1414	6 918	14,24	77,39	A
Футболки/майки	1 593	1309	1 595	1362	5 859	12,06	89,45	B
Мячи	560	300	600	1005	2 465	5,08	94,53	B

Часы	606	509	309	386	1 810	3,73	98,26	С
Очки	201	170	150	325	846	1,74	100	С
Итого	12	12	11	11	48		100	
	435	981	895	260	571			

Для более удобного рассмотрения проведённого анализа ниже приведёна таблица 3.

Таблица 3

Результаты ABC – анализа ассортимента магазина «Адидас» за 2019 г.

Группа	Количество товарных подгрупп, шт.	Уд. вес., %	Оборот, тыс. руб.	Уд. вес., %
Группа А	5	55,56	37 591	77,39
Группа В	2	22,22	8 324	17,14
Группа С	2	22,22	2 656	5,47
Итого:	9	100,00	48 571	100,00

Товарные категории группы А составляют 55,56% от общего количества товарных групп, представленных в ассортименте магазина «Дисконт-центр Adidas –Reebok». Они приносят основную долю выручки магазина 77,39%. К этой группе относятся: обувь для бега, обувь для тренинга, брюки/джинсы, куртки и обувь для активного отдыха.

Футболки/майки и мячи относятся к группе В и составляют 22,22% от общего количества товарных подгрупп. Они приносят 17,14% прибыли.

Группа С составляет также 22,22%, эта группа товаров приносит всего 5,47% выручки, сюда входит только две товарные подгруппы очки и часы. Маркетинговые решения, принятые руководством «Адидас» в процессе управления коммерческой деятельности в 2019 году выглядели следующим образом:

1) Размещение рекламной информации в прессе.

В 2019 году особенно активным средством распространения рекламной информации о деятельности «Адидас» являлся модный журнал «Esquire», которая ориентирована на современных и креативных молодых людей.

Данный журнал выходит в трёхцветном варианте и продается в печатном формате. Рекламный модуль «Адидас» представляет собой размер 9,5 см x 6 см.

2) Размещение рекламы на щите.

В 2019 году по решению руководства организации реклама была размещена на рекламном щите размером 3м x 6м в 150 метрах от магазина в торговом центре «Охотный ряд». Данный щит содержал информационные материалы об основном новом ассортименте магазина «Адидас».

3) Распространение рекламной информации непосредственно на территории «Адидас» Реклама на конкретном месте осуществления сделки купли-продажи, она включает в себя:

- Витринные стикера;
- Дизайн интерьера с логотипом бренда.

4) Размещение рекламы в социальных сетях.

«Адидас» осуществляет активную деятельность в различных социальных сетях, таких как «ВКонтакте» и «Инстаграм», где «Адидас» размещает актуальную информацию об ассортименте услуг, бонусных и скидочных программах. Все маркетинговые решения принятые руководством «Адидас» направлены на популяризацию бренда в России.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенной работы были изучены теоретические аспекты организации, анализа и оценки эффективности коммерческой деятельности, раскрыты понятие и сущность коммерческой деятельности в спортивных организациях.

Коммерческая деятельность – неотъемлемое условие рынка спортивных услуг, сферы коммерческого предпринимательства, где происходит обмен денег на спортивные услуги и услуги на деньги. Под ней следует понимать процессы, связанные с куплей и продажей услуг, удовлетворением спроса покупателей, развитием целевых рынков спортивных услуг, минимизацией издержек обращения и получением прибыли. Главной целью любой коммерческой организации является получение прибыли. В конечном итоге, осуществление любых коммерческих операций в идеале должно привести к получению фирмой положительного финансового результата.

Сегодня Adidas Group — это мировой лидер в области производства и продажи спортивной экипировки, в которой работают более 40 000 сотрудников по всему миру. За всю историю Adidas Group главный принцип — жажда перемен — остался неизменным. Он нашел отражение не только в дизайне одежды и обуви, но и в самом духе компании. На рынке России и стран СНГ представлены такие бренды компании как Adidas Performance, Adidas Style, Reebok и Rockport:

Adidas Performance — это современная профессиональная экипировка для занятий спортом (футбол и баскетбол, легкая и тяжелая атлетика, теннис и плавание).

Rockport — комфортная повседневная обувь. Adidas Style включает в себя два направления:

- Originals Group — спортивная одежда для повседневного ношения.
- Fashion Group — это «будущее» спортивной одежды, включает в себя такие марки как Y-3, PorscheDesignSport, adidas SLVR и Adidas NEO.

ООО «АДИДАС» является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Численность персонала исследуемого магазина «Адидас» по адресу город Москва, ТЦ «Щелково» составляет 42 человека, из них 1 человек относится к руководителю, 3 человека относятся к административному персоналу, 35 человек к обслуживающему и 3 человека к вспомогательному.

Административный персонал - работники торгового предприятия, занятые организационными и технологическими вопросами деятельности предприятия торговли. В магазине «Адидас» в ТЦ «Щелково» к этому виду персонала относятся –администратор и бухгалтер.

Основной целью предприятия является получение прибыли от хозяйственной деятельности. Общий имидж «Адидас» и репутация его как работодателя формируется ежедневно и состоит из очень многих элементов. Это и программы премирования и оплата труда сотрудников, и чувства посетителей, входящих в чистый и гостеприимный магазин, и то, как предприятие представлено в средствах массовой информации, и много – многое другое.

Ассортимент, представленный «Адидас», - отражение предпочтений и желаний потребителей. При расширении ассортимента необходимо ориентироваться на полноценный или возрастающий спрос и на соответствующий уровень доходов потенциальных потребителей. Ассортимент «Nike» характеризуется уникальностью идей, реализованных в широчайшем спектре моделей, отличным качеством и ценой. На данный момент бренд предлагает несколько направлений: «Адидас» Woman, «Адидас»Basic, «Адидас»Man. Компания расширяет ассортимент, вводя в производство новые линии одежды. Одежда подразделяется на пять направлений – верхняя одежда, обувь, толстовки и футболки, аксессуары и косметика. Целевая аудитория: люди от 16 до 35 лет.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993).
2. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 06.04.2017).
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, 2017. - 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.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложения 1

Отчет о финансовых результатах
за 2019 г.

		Коды
Форма № 2 по ОКУД		0710002
	Дата	31.12.2019
Организация: ООО «Адидас»	по ОКПО	60098121
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	5021061121
Вид деятельности: продажа спортивной одежды	по ОКВЭД	51.65.05
Организационно-правовая форма / форма собственности: акционерное общество /	по ОКОПФ / ОКФС	65/16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384
Местонахождение (адрес): Россия, 144006, город Москва, дом 10.		

Пояснения Наименование показателя		Код строки	За 12 мес.2019 г.	За 12 мес.2018 г.
1	2	3	4	5
	Выручка	2110	11200	11730
	Себестоимость продаж	2120	4510	4900

Валовая прибыль (убыток)	2100	6690	6830
Коммерческие расходы	2210	2140	2150
Управленческие расходы	2220	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	2200	4550	4680
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
Проценты к получению	2320	0	0
Проценты к уплате	2330	900	800
Прочие доходы	2340	0	0
Прочие расходы	2350	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3650	3880
Текущий налог на прибыль	2410	730	770
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0

Прочее	2460	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	2920	3110

СПРАВОЧНО:

Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500		
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0	0
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	0	0