

## **Содержание:**

# **Введение**

Эта тема актуальна в наше время, так как в России активно развивается такой вид спорта, как футбол, а также «ФК Динамо Москва» очень богат своей историей, и очень популярен в нашей стране.

Цель исследования - произвести анализ коммерческой деятельности «ФК Динамо Москва» и на основе полученных расчетных данных сделать соответствующие выводы и предложить рекомендации по дальнейшему повышению эффективности коммерческой деятельности на данном предприятии.

Задачи:

- 1) Изучить теорию коммерческой деятельности;
- 2) Проанализировать организацию;
- 3) Определить сильные и слабые стороны.

Объект исследования - коммерческая деятельность «ФК Динамо Москва»

Предмет исследования - основы спортивного менеджмента.

«Динамо» — один из старейших футбольных клубов России и один из самых успешных российских клубов по количеству титулов за всю историю. Свой последний трофей клуб завоевал в 1995 году — это был Кубок России.

Один из двух клубов (второй — киевское «Динамо»), принимавший участие во всех чемпионатах высшего дивизиона СССР. До 2016 года участвовал также во всех чемпионатах России в высшем дивизионе, но по итогам сезона 2015/16 впервые его покинул.

**В сезоне 1971/72 «Динамо» стало первым клубом из Советского Союза, которому удалось выйти в финал еврокубка.**

## **История фанатского движения**

«Динамо» является пятым клубом по популярности в России, уступая «Спартаку», «Зениту», ЦСКА и «Локомотиву». По средней посещаемости домашних матчей среди клубов Премьер-лиги «Динамо» занимает 14-е место. В основном это связано с капитальной реконструкцией клубного стадиона и переездом команды на менее вместительный стадион в Химки. По среднему количеству болельщиков на гостевых матчах «Динамо» занимает 11-е место.

Фан-движение клуба одно из старейших в России. Датой образования динамовского фанатизма принято считать 1976 год. Самые активные поклонники команды стали собираться на Западной трибуне. 22 ноября 2008 года состоялась презентация нового объединения болельщиков «Династия», которое подразумевало объединение всех болельщиков в разных видах спорта на благо поддержки спортивного сообщества «Динамо».

В 2010 году «Династия» прекратила свое существование, а ей на смену пришла «Ультрас»-группа «Ультрас Динамо», которая является основной группой, занимающейся активной поддержкой на матчах футбольного, а также хоккейного «Динамо». Другие группировки «ультрас — Blue white dynamite», «Patriots», «Capitals».

## **Глава 1. Теоретические основы организации коммерческой деятельности**

### **1.1. Понятие и сущность коммерческой деятельности.**

Коммерческая деятельность - оперативно-организационная деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли. Термин «коммерция» имеет не однозначное значение, в одном случае он охватывает отрасль торговли, в другом торговые процессы, направленные на активизацию и осуществление купли-продажи товаров.

Традиционно коммерческая деятельность связана со вторым значением коммерции. Термины «торг», «торговые обороты» означают коммерцию с позиции выгоды купли и продажи, сопровождаемых коммерческой сделкой, обменом и продвижением товаров. В этом случае всеобщим средством обмена являются деньги, а местом обмена товаров на деньги - рынок. Производитель изготавливает товар и продает его торговому предприятию по определенной цене. В свою очередь торговое предприятие продает этот товар покупателю по цене, регулируемой рынком.

Вхождение в рынок сложный и многофакторный процесс, охватывающий все стороны коммерческой деятельности торгового предприятия. Таким образом, цель коммерческой деятельности - максимизация выгоды (дохода, прибыли). Гарантией реализации этих целей является содержание коммерческой деятельности, состоящее в изучении процесса формирования рынка товаров и услуг, обосновании направлений и масштабов развития их производства в соответствии с потребностями общества и отдельных потребителей, доведении товаров до потребителей и организации самого процесса

Существует более широкое толкование сущности коммерческой деятельности - это не только непосредственно торговая, но и другие виды предпринимательской деятельности. При простой формуле торговой сделки: «товар-деньги» при продаже и «деньги-товар» при покупке реальная картина коммерческого бизнеса более сложная. Таким образом, коммерческая деятельность охватывает торговую деятельность и разнообразные виды предпринимательства, связанные со сбытом, перепродажей товаров и предоставлением услуг. Коммерческая деятельность существует для того, чтобы с прибылью удовлетворить потребительские требования. Таким образом, под коммерческой деятельностью понимается купля и продажа товаров, нацеленные на спрос покупателей и получение прибыли предприятием. При этом выражением коммерческой деятельности служит торговое предприятие, т.е. организация труда и средств, необходимая для обращения торгового капитала.

Разные толкования коммерции определяются ее многоаспектностью. Категорию коммерции можно рассматривать с позиций предпринимателя, экономиста, финансиста, товароведа и др. Предметами коммерции служат купля-продажа товаров в сфере товарного обращения с учетом удовлетворения запросов потребителей, поступление их в собственность торгового предприятия для последующей реализации, несмотря на отмеченные различия, многие исследователи сходятся к этому мнению.

При рассмотрении коммерческой деятельности целесообразно выделить ту ее часть, которая взаимодействует с рынком, а именно: с товарно-денежным обменом в условиях конкурентной среды рынка и получением реальной прибыли. От коммерческой деятельности требуется адекватная реакция на изменения рыночной ситуации, что способствует устойчивому положению предприятия на рынке.

И также важным моментом, является и ориентация на покупателя. Следовательно, все внимание и средства коммерческой деятельности должны быть направлены на реализацию пожеланий и запросов покупателей. Итак, коммерческая деятельность - это неотъемлемое условие потребительского рынка, сферы коммерческого предпринимательства, где происходит обмен денег на товары и товаров на деньги. Под ней следует понимать процессы, связанные с куплей и продажей товаров, удовлетворением спроса покупателей, развитием целевых рынков товаров, минимизацией издержек обращения и получением прибыли.

## **1.2. Виды коммерческой деятельности**

В настоящее время выделяют основные виды предпринимательства, к которым относятся: предпринимательство производственного характера, предпринимательство на основе инновационных технологий, фермерское предприятие.

Особенностями предпринимательства производственного характера считаются: Изготовление определенного вида товара. Оказание услуг на основе духовных и интеллектуальных ценностей. Выделяют предпринимательство промышленного, строительного, сельскохозяйственного вида. Для изготовления необходимого товара нужно сырье оборотного характера и высокого качества, а также высококвалифицированные сотрудники. Качественное техническое оснащение в виде машин и специализированного оборудования (вычислительная техника, транспортное средство, станок для производства, приспособление для измерения и регулировки).

Основные особенности предпринимательства на основе инновационных технологий: Использование исключительно технологического нововведения. Использование инновационного продукта (обновляется ассортимент товара, увеличивается уровень дохода, укрепляются позиции на торговой платформе, увеличивается клиентура). Использование инновационных технологий (увеличение

продуктивности трудового компонента, экономность использования сырьевой базы). Использование инноваций в социальной сфере (мобилизация сотрудников, постановка достижимых задач, увеличение качества труда). Используется при формировании небольшого производства.

Отличительные свойства фермерского предприятия: Как основной принцип выделяют наличие родственной связи. Считается индивидуальным предпринимательством. Отсутствие юридической базы. Необходима государственная регистрация имущества. Выделяют семейное и групповое хозяйство. Необходимо соглашение членов семьи на создание предпринимательской базы. Хозяйство имеет узкий профиль. Постановка организации трудовых ресурсов. Долгосрочное использование земельного участка. Виды коммерческих организаций Гражданский кодекс Российской Федерации устанавливает основные виды предпринимательского производства: Хозяйственное товарищество. Капиталистическое образование. Основной доход разделяется между ее организаторами, которые обязаны следить за выполнением всех основных функций предприятия. Общество хозяйственно вида. Предпринимательское производство. Финансовый доход распределяется между владельцами, которые не несут ответственность за ненадлежащее выполнение своих обязанностей. При этом участники рискуют исключительно собственным вкладом. Компания, носящая производственный характер. Капиталистическое предприятие. Объединяет на добровольной основе членов группы, которые должны производить паевые взносы. Унитарные предприятия на государственном уровне. Предпринимательское производство. Собственник имущества не имеет права на распоряжение дохода, так как создание компании происходит с помощью муниципального органа.

### **1.3. Управление коммерческой деятельностью в организации.**

Управление коммерческой деятельностью базируется на общих принципах и методах управления. Основные принципы построения управления коммерческой деятельностью торгового предприятия представлены на рисунке 1.

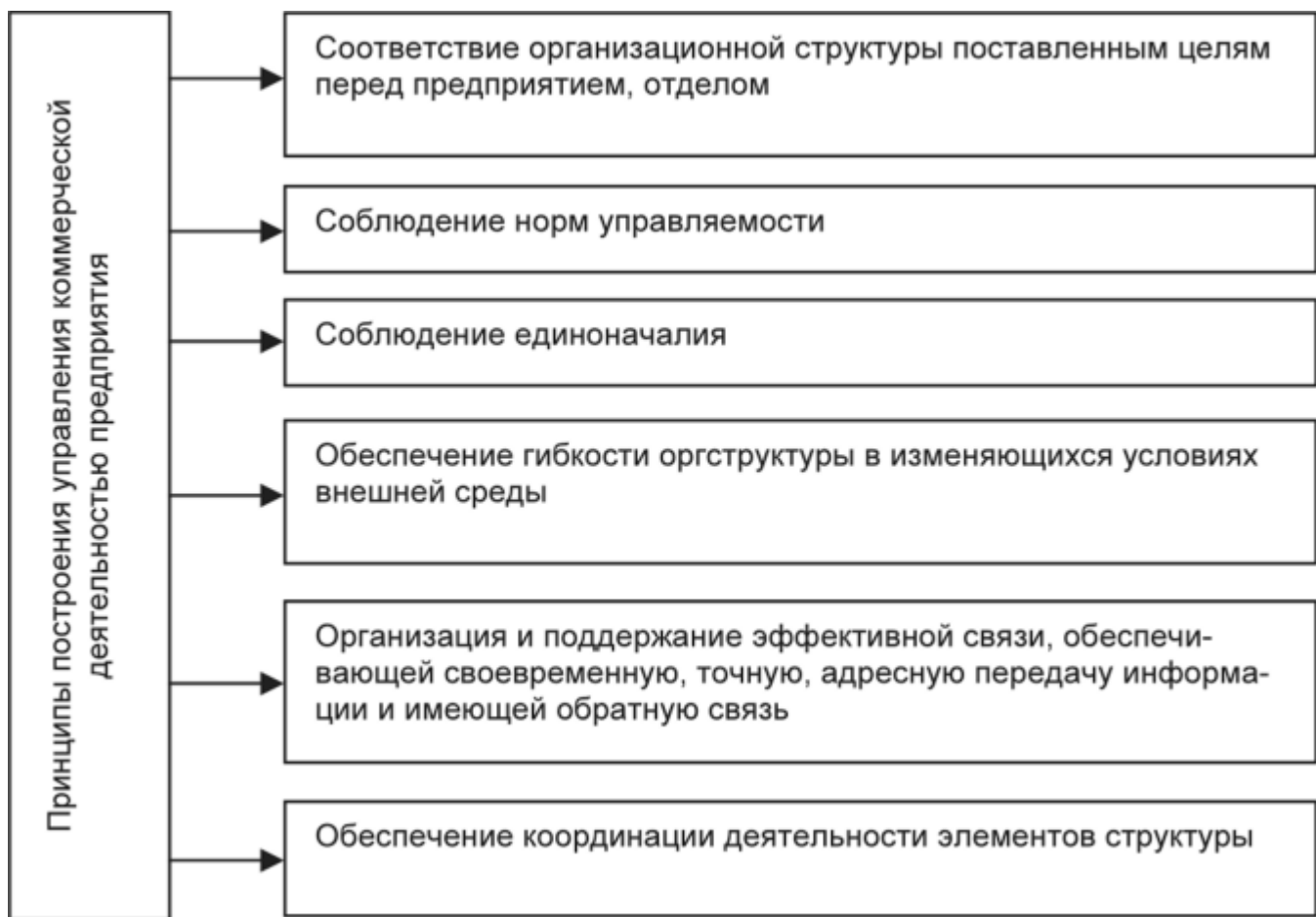


Рисунок 1. построение управления коммерческой деятельностью предприятия.

Обеспечение согласованности между подразделениями (службами). Каждому подразделению (службе) торгового предприятия свойственны определенная предназначенность и выполняемые функции, т. е. они обладают в той или иной степени автономностью. Вместе с тем их действия должны быть скоординированы и согласованы во времени, что обуславливает единство системы управления торговым предприятием.

Обеспечение взаимодействия между коммерческой деятельностью и целями торгового предприятия. Коммерческая деятельность формируется и изменяется в соответствии с интересами и потребностями производства. Следовательно, функции управления коммерцией реализуются с учетом целей торгового предприятия.

Обеспечение иерархичности структуры управления. Характерным признаком управления является иерархический ранг. Организация управления коммерческой деятельностью должна быть ориентирована на вертикальные и горизонтальные связи.

Обеспечение комплексного подхода в управлении. С позиции комплексности принимаются во внимание все факторы, воздействующие на управленческие решения коммерческой деятельности. Предусматривается также связь коммерческих процессов торгового предприятия с субъектами внешней среды.

Обеспечение малозвенности в структуре управления. Под малозвенностью понимается несложная структура управления. Но при этом должны достигаться стабильность и надежность управления коммерческой деятельностью.

Обеспечение адаптивности структуры управления. Внутренняя и внешняя среда подвержена постоянным изменениям. Особенно это проявляется в период зарождения потребительского рынка. Поэтому гибкость и приспособляемость структуры управления коммерческой деятельностью к переменам и условиям окружающей среды имеют существенное значение.

Обеспечение исполнительной информацией. Выработка и принятие управленческих решений основываются на исполнительной информации. Она включает получение исходной информации, обработку, анализ и выдачу результатов управляющего воздействия. Эта задача выполняется с помощью современных технических средств, позволяющих автоматизировать процесс информационного обеспечения.

Управление коммерческой деятельностью нельзя отделить от системы управления торговым предприятием, которое выполняет еще и функции, связанные с технологической, экономической и финансовой деятельностью. Следовательно, при построении структуры управления коммерческой деятельностью необходимо учитывать взаимодействие и соподчиненность всех составляющих элементов, образующих целостную систему управления торговым предприятием.

Методы управления - это способы воздействия на управление коммерческими процессами и деятельностью. Они подразделяются на административные, организационные, экономические и правовые.

Служба маркетинга, адекватно отвечающая требованиям рынка, еще только зарождается. Ее развитие сдерживается отсутствием средств у предприятий, специально подготовленных кадров и методических разработок, адаптированных к местным условиям. Маркетинг является одной из важнейших функций управления предприятием, наряду с такими, как финансы, учет хозяйственных операций, подбор и расстановка кадров (управление персоналом).

Экономическое содержание, многообразие организационно-правовых форм, многофункциональность и полипредметность структуры, комплексность и системность организации, многоотраслевой характер охвата, глобальная направленность развития и роста масштабов коммерческой деятельности в условиях динамичной внешней среды и актуальной тенденции к специализации и интеграции хозяйственной деятельности субъектов на основе обмена создаваемыми ценностями обуславливают и востребуют соответствующий подход - логистику во всех ее проявлениях: как мышление, концепцию, как общее стратегическое целеполагание, как интегративную организацию, как функциональный менеджмент, как ресурсосберегающий алгоритм - как системный фактор повышения конкурентоспособности и экономического развития не только отдельных хозяйствующих субъектов, но и всей национальной экономики. Коммерческая деятельность как система состоит из управляемой и управляющей подсистем, соединенных между собой каналами передачи информации.

В качестве управляемой подсистемы выступает совокупность коммерческих процессов, реализация которых обеспечивает сбыт продукции, товаров, выполнение услуг. Это обстоятельство требует деления управляемой системы в соответствии с характером протекающих на предприятии коммерческих операций.

Управляющая подсистема представляет собой совокупность взаимоувязанных методов управления коммерческой деятельностью, реализуемых людьми с помощью технических средств для обеспечения эффективности и результативности. К управленческой деятельности относятся: планирование, регулирование, контроль, учет, стимулирование (мотивация). Функции управления осуществляет специальный орган - коммерческий отдел предприятия.

Организация управления коммерческой деятельностью осуществляется путем организационного проектирования, реорганизации или ликвидации действующих систем, рационализации управления.

Элементы коммерческой деятельности в установленном порядке объединяются определенными связями, обеспечивающими их системную целостность, путем их организации приобретают упорядоченность и организуются в коммерческую систему. Полная упорядоченность системы управления коммерческой деятельностью может быть достигнута комплексным применением организационных методов управления: регламентирования, нормирования, инструктирования, контроля.



## **Глава 2. Организация работы отдела продаж в «ФК Динамо Москва»**

### **2.1. Общая характеристика спортивной организации.**

Один из источников дохода «ФК Динамо Москва», является продажа билетов и абонементов. В таблице 1. Показаны цены на разных секторах и трибунах.

Таблица 1.

#### **Стоимость мини-абонементов «Южный».**

<b>Трибуна Сектор</b>	<b>Цена за единицу, руб.</b>
Трибуна А 106, 107, 108	3 000
Трибуна А 105, 109	1700
Трибуна А 103,104, 110,111	1300
Трибуна А 101,102, 112	1200
Трибуна А 201,202,203,211,212	5600
Трибуна А 204, 205, 210	7000
Трибуна А 208	9000

Трибуна А	304,305,306,307	1300
Трибуна D	301,302,303,308,309,310	1000
Трибуна D	101,102,103,104,105,106, 107,108,109,110	900
Трибуна D	201,202, 203,204,205,206,207,208,	1000
Трибуна C	301,302,303,304,305,306, 307,308,309,310,311,312	800
Трибуна C	105, 106, 107	1700
Трибуна C	104, 108	1600
Трибуна C	102,103,109,110	1200
Трибуна C	101,111,112	1100
Трибуна C	201,202,210,211,212	5600
Трибуна C	203,204,208,209	7000
Трибуна C	205,206,207	9000

Трибуна С 304,305,306,307,308 1300

Трибуна С 301,302,303,309,310, 311 1000

Также, одним из источников дохода «ФК Динамо Москва» является продажа клубной атрибутики. Продажа осуществляется как на территории стадиона, так и в различных частных спортивных магазинах.

В продажу атрибутики входят такие товары, как: ретро форма ФК Динамо Москва, флаги, бейсболки, вымпелы, форма предыдущих сезонов, форма текущего сезона, шарфы, шапки и форма хоккейной команды Динамо Москва.

Товары делятся на несколько ценовых категорий; низкая(100-1000руб.), средняя(1000-2000руб.) и высокая (от 2000руб.). В низкую ценовую категорию входят: вымпелы, шарфы, флаги. В среднюю ценовую категорию входят: бейсболки, шапки. В высокую ценовую категорию входят: форма предыдущих сезонов и хоккейная форма.

Помимо атрибутики, также продаются сувениры, это: брелоки, кружки, стаканы, тапки, мячи, магниты, полиграфии, игровые приставки с особым дизайном и даже VIP-сувениры.

В каждом магазине продаются аксессуары: рюкзаки, сумки, часы, кошельки, чехлы на телефон, перчатки, носки.

Также есть товары для детей: это мягкие игрушки, футболки, куртки, комбинезоны для новорожденных, головные уборы.

## **2.2. Организационная структура отдела продаж.**

Цели и задачи отдела продаж Организационная структура любой компании – это способ управления деятельностью группы людей, объединенных общей целью, которая направлена на получение конечного результата.

Организационная структура любой компании — это способ управления деятельностью группы людей, объединенных общей целью, которая направлена на получение конечного результата. Цель создания организационной структуры

состоит в таком распределении обязанностей и координации деятельности членов группы, чтобы при выполнении поставленных задач они действовали как одна команда. Когда речь идет о создании структуры сбыта, задачи соответствующего подразделения формулируются исходя из маркетинговых целей компании.

При создании организационной структуры сбыта необходимо помнить следующее: разделение труда и специализация сотрудников должны быть выгодным для компании; организация продаж должна обеспечивать стабильность и непрерывность продаж компании; организация продаж должна обеспечивать координацию разных видов сбытовой деятельности, выполняемых отдельными сотрудниками или подразделениями фирмы.

Еще два столетия назад Адам Смит подчеркивал, что специализация работников напрямую связана с производительностью труда. Разделение обязанностей и специализация приводит к повышению производительности, поскольку каждый сотрудник сосредоточивается на выполнении четкого круга своих должностных обязанностей. Однако такое утверждение не всегда справедливо в отношении личных продаж, когда у торгового представителя весьма широк круг функций — это может быть связано с особенностями сбыта производимых компанией товаров или с необходимостью продавать полный товарный ассортимент либо обслуживать всех клиентов компании в определенном регионе. Правда, в некоторых компаниях сбыт носит достаточно сложный характер, и специализация труда может привести к существенному росту эффективности подразделения в целом. В этих обстоятельствах задача руководства заключается в том, чтобы создать организационную структуру с оптимальным распределением видов сбытовой деятельности, которая принесет компании максимальную выгоду.

Принято выделять две основные схемы организации сбыта, которые будут подробно рассмотрены ниже.

Горизонтальная структура отражает разделение целевой деятельности компании на отдельные задания и функции и их интеграцию в отдельные подразделения. Как будет показано ниже, в основе такой структуры лежат четыре основных принципа, каждый со своими достоинствами и недостатками.

Вертикальная структура отражает иерархию организации. Чем больше уровней управления между высшим руководством и рядовыми сотрудниками, тем сложнее структура организации. По мере роста компании количество иерархических уровней в ней увеличивается, и соответственно больше усилий требуется для

координации их деятельности.

Несмотря на то что многие компании закладывают в основу организации продаж принципы разделения труда и специализации торгового персонала, они часто игнорируют тот факт, что организовывать нужно не людей, а виды деятельности. Другими словами, виды деятельности — или функциональные обязанности торгового персонала — должны соответствовать определенным должностям, а не личным качествам тех или иных сотрудников. После разработки оптимальной для данной фирмы организационной структуры следует ее реализация на практике, т.е. набор персонала из числа собственных обученных сотрудников или приглашение специалистов со стороны. Со временем работники более низкого уровня, приобретая опыт и квалификацию, смогут продвигаться по карьерной лестнице, обеспечивая стабильность и непрерывность функционирования структуры.

Разделение и специализация труда сотрудников вызывают необходимость координации и интеграции их усилий, направленных на достижение целей организации. Чем больше организационных задач приходится решать разным специалистам, тем сложнее координировать их работу. Если сбыт осуществляется силами внешних агентов или посредников, трудности возрастают, поскольку менеджер не может напрямую руководить их работой и далеко не всегда может контролировать их действия.

Координация и интеграция деятельности сотрудников собственного отдела продаж организации должна строиться на следующих принципах: ориентация на потребности и интересы клиентов компании; взаимодействие с другими подразделениями компании (производством, конструкторским бюро, логистикой, финансовым отделом и др.); согласованность задач между специализированными группами, выполняющими различные функции, в рамках одного отдела продаж.

## **2.3. Анализ спортивной организации.**

«ФК Динамо Москва» В 2017 году вернулся из второго по силе футбольного дивизиона России (ФНЛ) в первый (РФПЛ). Сразу же вернуться на лидирующие позиции клуб не смог, однако занял 11 место.

В следующем сезоне, команда поднялась в топ-10. И в текущем сезоне (19-20) «ФК Динамо занимает» 8 место. Во время летнего трансфертного окна , команда

запаслась хорошими игроками из ведущих лиг мира. Что показывает, какие большие амбиции у клуба на возвращение на вершину чемпионата.

















МЕСТО	КОМАНДА	И	В	Н	П	З - П	ОЧКОВ
1	 <b>Зенит</b>	19	14	3	2	37-9	45
2	 <b>Краснодар</b>	19	9	8	2	33-20	35
3	 <b>Ростов</b>	19	10	4	5	34-28	34
4	 <b>ПФК ЦСКА</b>	19	10	4	5	26-18	34
5	 <b>Локомотив</b>	19	10	4	5	28-24	34
6	 <b>Арсенал</b>	19	7	4	8	23-23	25
7	 <b>Уфа</b>	19	6	7	6	16-17	25
8	 <b>Динамо</b>	19	6	6	7	16-21	24
9	 <b>Урал</b>	19	6	6	7	24-31	24
10	 <b>Спартак</b>	19	6	4	9	19-21	22
11	 <b>Тамбов</b>	19	6	3	10	23-26	21
12	 <b>Ахмат</b>	19	4	7	8	13-24	19
13	 <b>Рубин</b>	19	4	7	8	11-21	19
14	 <b>Оренбург</b>	18	5	4	9	21-27	19
15	 <b>Крылья Советов</b>	19	5	3	11	20-25	18
16	 <b>Сочи</b>	18	3	6	9	16-25	15

Рисунок 2. Турнирное положение «ФК Динамо Москва».

ФК Динамо Москва является одной из самых популярных футбольных команд РПЛ. Главным спонсором ФК Динамо Москва является «ВТБ»



Рисунок 3. Логотип главного спонсора- ВТБ

Премиальным партнером является Группа «ПИК».

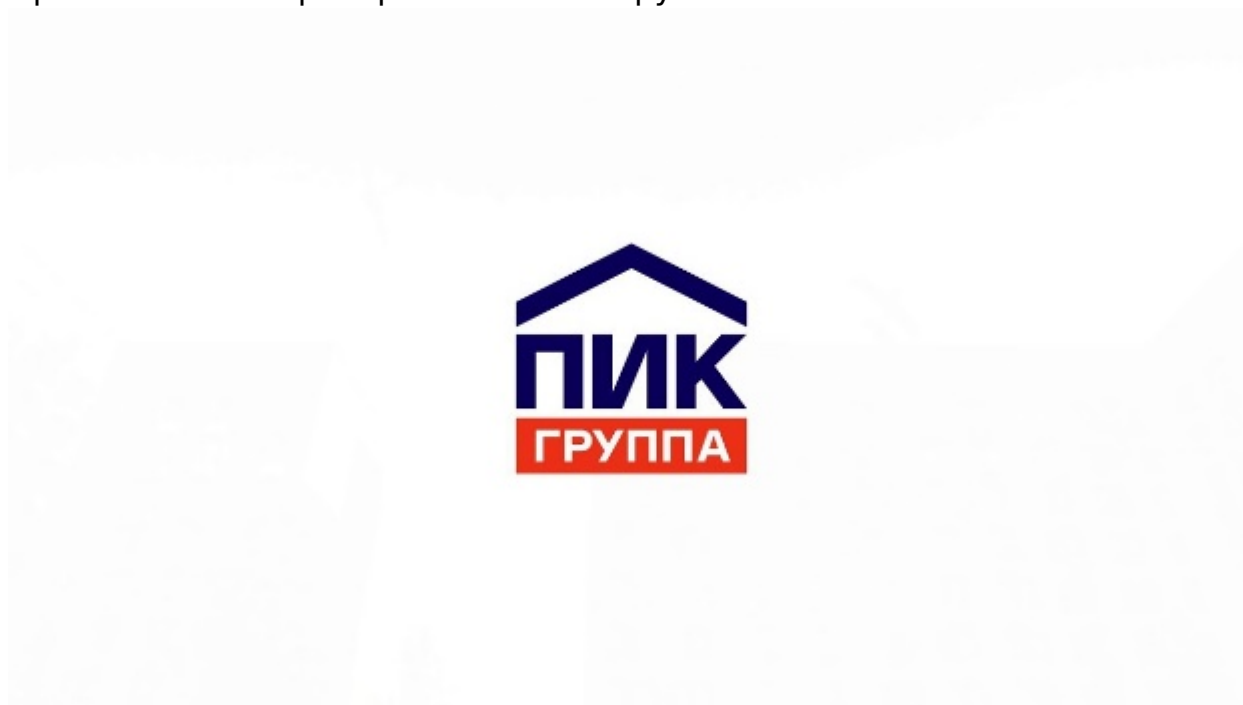


Рисунок 4. Логотип премиального спонсора -«Группа ПИК».

Премиальным спонсором является «Русская Платина».

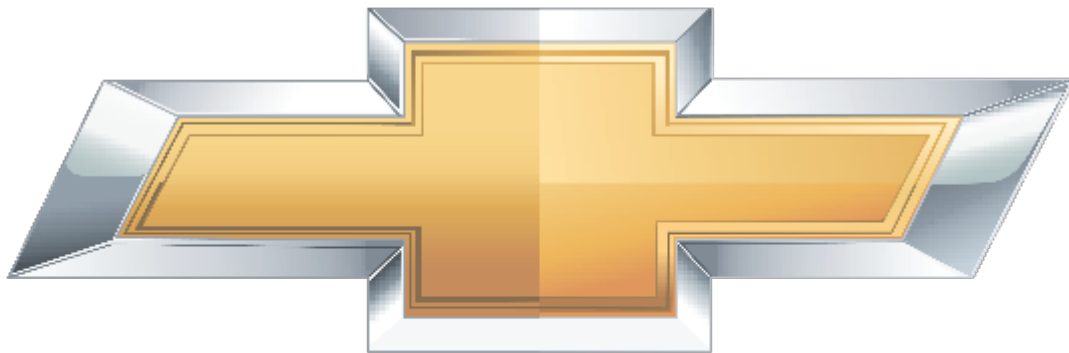
Техническим спонсором является «KELME».



**KELME**

Рисунок 5. Технический Спонсор-«KELME».

Автомобильный партнер-«Chevrolet».



**CHEVROLET**

Рисунок 6. Логотип автомобильного партнера- «CHEVROLET».

Главное, что обращает на себя внимание при изучении структуры доходов — это довольно заметный рост доходов от того, что в английском языке принято



называть «match day». То есть билетов, трат зритель на еду и напитки, сувениры и атрибутику. В 2018 году этот показатель составил 11,4% от общих доходов или 6,8 миллиарда рублей, тогда как в 2017-м было 7,6% или 4,3 миллиарда рублей. Очевидно, это связано с введением в строй новых арен, построенных к ЧМ-2018. Есть основания ожидать, что в будущем эта цифра будет только расти.

При этом неуклонно падает доля так называемых целевых поступлений — то есть, по сути, денег из бюджета. Если в 2014 году это было 21,3% или 11,4 миллиарда рублей, в 2016-м — 13,8% или 8,7 миллиарда рублей, то в 2018-м — 12,6% или 7,5 миллиарда рублей.

С другой стороны, главный источник дохода российских клубов — спонсорские и прочие коммерческие доходы. В 2018 году они составили 47,4% от общей суммы доходов или 28,2 миллиарда рублей. Да, с коммерцией потихоньку становится получше, но при этом нужно отдавать себе отчет в том, что в данном случае спонсорские контракты — это и «Газпром», и РЖД, и «Лукойл», и ВТБ, дающие много денег всем известным клубам. Насколько они коммерчески релевантны — вопрос, на мой взгляд, дискуссионный.

Финансовое состояние АО "ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ "ДИНАМО-МОСКВА" Сравнительный анализ по данным Росстата: АО «ФК Динамо Москва», на 2018 год активы ФК Динамо Москва составили- 4 821млн. руб. Выручка составила- 1 708 млн.руб. (16 место в рейтинге)

Доходы за 2018 г.:2 081 млн. руб.

Расходы за 2018 г.:3 321 млн. руб.

## **Заключение**

Коммерческая деятельность- это деятельность направленная на получение прибыли. Виды коммерческой

Подводя итоги, можно сделать вывод, что «ФК Динамо Москва» находится в хорошем финансовом положении, имеет стабильный, хороший доход не смотря на неудачи в чемпионате. Маркетинговая деятельность клуба направлена на максимальное получение прибыли и у клуба это получается. В итоге, клуб имеет хорошие финансовые возможности ведет вы коммерческую деятельность на хорошем уровне, но по сравнению со своими конкурентами, такими как «ФК

Локомотив», «ПФК ЦСКА» выступление в чемпионате не удовлетворяет.

## Список литературы

- Жукова, Т. Н. Коммерческая деятельность / Т.Н. Жукова. – М.: Вектор, 2017. – 256 с.
1. Бобков, А. Л. Коммерческая деятельность фирмы / А.Л. Бобков, Н.П. 2. Карпусь. – Москва: СИНТЕГ, 2017. – 144 с.
  3. Бунеева, А.А. Коммерческая Деятельность: Организация И Управление / А.А. Бунеева. – Москва: РГГУ, 2016. – 320 с.
  4. Бунеева, Р. И. Коммерческая деятельность. Организация и управление / Р.И. Бунеева. – М.: Феникс, 2017. – 368 с.
  5. Васильева, Л.С., Петровская М.В. Финансовый анализ: учебник/ Л.С. Васильева, М.В. Петровская - М., КНОРУС, 2017. – 544 с.
  6. Гинзбург, А.И. Экономический анализ/ А.И. Гинзбург. – СПб.: Питер, 2017. – 208с.
  7. Грачев, А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия/ А.В. Грачев. – М.: Финпресс, 2016. – 306с.
  8. Деятельность коммерческих банков / Под редакцией А.В. Калтырина. – Москва: Гостехиздат, 2017. – 400 с.
  9. Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебник/ Л.В. Донцова. – М.: Дело и Сервис, 2012. – 368с.
  10. Друцкая, М.В., Платова С.Ю. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия/ М.В. Друцкая, С.Ю. Платова. – М.: РосЗИТЛП, – 2016. – 31с.
  11. Жукова, Т. Н. Коммерческая деятельность / Т.Н. Жукова. – М.: Вектор, 2017. – 256 с.
  12. Интернет источник <https://corphero.ru/biz/kommercheskaya-osnova.html>
  13. Финансовое состояние- <https://www.sport-express.ru>