

## **Содержание:**

### **Введение**

Развитие рыночных отношений в России коренным образом изменило экономические условия функционирования детских спортивных школ. Эти условия характеризуются повышенной нестабильностью и нарастанием неопределенности внешней среды, усилением конкуренции на рынке спортивных услуг и существенным сокращением бюджетного финансирования. В этой связи перед спортивными школами остро встали проблемы обеспечения жизнеспособности, поддержания финансового состояния на достаточном уровне и поиска источников устойчивого развития. Естественным направлением решения накопившихся проблем явилось развитие коммерческой деятельности спортивных школ.

Анализ тенденций финансирования спортивных школ показал устойчивое снижение доли средств, выделяемых школам из бюджета, в общем объеме получаемых ресурсов. Таким образом, актуальность темы курсовой работы обусловлена следующими обстоятельствами:

Во-первых, коммерческая деятельность спортивных школ является одним из важнейших способов финансирования деятельности спортивной организации любой организационно-правовой формы. Государственные спортивные школы постоянно испытывают дефицит финансирования основных физкультурно-спортивных, спортивных и социальных программ.

Во-вторых, коммерческая деятельность в спортивной школе имеет различные особенности, обусловленные спецификой оказываемых услуг, а также организационной структурой спортивных организаций. Различные аспекты коммерческой деятельности в спортивной школе могут быть объединены в рамках единой концепции, в самом совершенном случае каждая спортивная организация должна иметь стратегию коммерческой деятельности.

В-третьих, как один из основных видов деятельности коммерческая деятельность спортивной организации нуждается в управлении, то есть в планировании, организации, контроле, регулировании. Это обуславливает необходимость внедрения в спортивной школе единых принципов и стандартов управления. Одним из возможных способов организации управления коммерческой

деятельностью является выделение в рамках спортивной организации специализированного органа управления.

В-четвертых, использование современных технических средств позволяет школам расширять спектр оказываемых услуг. Это накладывает определенные требования к тренерско-преподавательскому составу спортивной организации, то есть предъявляет новые требования к кадровой политике и устанавливает повышенные требования к персоналу спортивной организации. физкультурный детский спортивный школа

Таким образом, проблема организации управления коммерческой деятельностью спортивной организации является актуальной, а ее рассмотрение и решение позволит школам более эффективно оказывать физкультурно-спортивные услуги и повышать качество процесса спортивной подготовки.

Научная и практическая актуальность этих вопросов определила выбор темы исследования.

Целью курсовой работы является разработка теоретических и методических положений, а также практических рекомендаций по эффективному управлению коммерческой деятельностью спортивной организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности.

Объектом исследования являются экономические отношения, возникающие между детской спортивной школой как поставщиком физкультурно-спортивных услуг в рамках ее коммерческой деятельности и основными потребителями ее услуг: спортсменами и сторонними организациями.

Предметом исследования выступают теоретические и методические проблемы управления коммерческой деятельностью спортивной организации.

Глава 1. Теоретические основы коммерческой деятельности спортивных организаций

## **1.1 Основные виды коммерческой деятельности в сфере физической культуры и спорта в России**

Физическая культура и спорт оказывает мощное положительное воздействие на социальные процессы в обществе: человек, занимающийся спортом, сам способен

формировать здоровую социальную среду, легче адаптируется в изменяющемся обществе. Необходимым условием развития физической культуры и спорта является активная государственная политика, прежде всего, в финансовой и законодательной сферах. При этом в условиях системных реформ во всех сферах экономической и социальной жизни страны система физической культуры и спорта сама должна динамично модернизироваться и реформироваться, а модернизация физической культуры и спорта не должна осуществляться как ведомственный проект. Это общенациональная, государственно-общественная политическая задача[1].

К сожалению, многие позитивные изменения в физической культуре и спорте существенно тормозятся в связи с общим экономическим положением в стране[2]:

- организации физической культуры и спорта финансируются из бюджета на 40-50%;
- в течение последнего десятилетия около 90% детских спортивных школ страны не получали из бюджета средств на приобретение нового учебно-тренировочного оборудования;
- низкая заработная плата тренеров.

Если обратиться к зарубежной практике финансирования системы физической культуры и спорта, то можно убедиться, что доля бюджетных расходов ВВП на физическую культуру и спорт в процентах в развитых странах Запада в 2-2,5 раза больше чем в России (Рыбнов Е.И., 2009). Недостаточное бюджетное финансирование формирует ряд предпосылок, снижающих качество физической культуры и спорта[3]:

- низкая заработная плата тренеров, текучесть и "старение" преподавательских кадров;
- изношенная и слабая материально-техническая база;
- недостаточное финансирование коммунальных услуг, затрат на текущий и капитальный ремонт;
- низкие стипендии и отсутствие социальной помощи обучающимся спортсменам.

По нашему мнению тренер должен получать достойную зарплату за свой труд, а тренирующемуся должны быть созданы максимально благоприятные условия для получения соответствующего уровня услуг физической культуры и спорта в стенах своего спортивного заведения.

Сегодня существует обширная нормативно-правовая база, регулирующая экономические отношения в физической культуре и спорте. Основу правового регулирования на федеральном уровне в настоящее время составляют соответствующие положения Конституции Российской Федерации, Гражданского кодекса РФ и федеральных законов "О физической культуре и спорте", а также ряд местных муниципальных законов, распоряжений и созданных программ по поддержке детского, массового и профессионального спорта[4].

Возможность предоставления физкультурно-спортивных услуг на платной основе явилась значительным импульсом для развития отрасли физической культуры и спорта.

С одной стороны, это расширило возможность выбора обучающимся уровня и вида физической культуры и спорта, с другой – в условиях ограниченности бюджетных средств позволило привлечь в спортивные школы дополнительные финансы для их развития. Практика показала, что даже в сегодняшних сложных социально-экономических условиях население готово оплачивать свои занятия физической культурой и спортом.

Значительную роль в расширении возможностей получения желаемого уровня услуг физической культуры и спорта начали играть негосударственные физкультурно-спортивные организации. Помимо личных средств тренирующихся, в систему физической культуры и спорта начали поступать значительные объемы финансовых средств из других внебюджетных источников. Все это привело к реальному формированию системы многоканального финансирования физической культуры и спорта, дающей возможность образовательным учреждениям частично компенсировать недостаточное бюджетное финансирование.

Ниже предлагаются общие подходы к определению коммерческой деятельности в сфере физической культуры и спорта. По нашему мнению, целесообразно сформулировать базис, на основе которого физкультурно-спортивные организации самостоятельно сформируют позицию по стратегии коммерческой деятельности, ориентируясь, прежде всего, на нормы действующего законодательства (Гребенникова Е.,2008)[5].

Рассмотрим виды деятельности, наиболее часто осуществляемые физкультурно-спортивными организациями с одновременным отнесением их к коммерческой либо непредпринимательской сфере. Данная классификация будет являться основой для определения налоговых последствий ведения образовательными

организациями тех или иных направлений деятельности. Поэтому базовыми элементами в предлагаемой классификации избраны три основные составляющие финансового результата (валовой прибыли) любого юридического лица в соответствии со ст. 2 Закона Российской Федерации "О налоге на прибыль предприятий и организаций", которыми являются<sup>[6]</sup>:

- реализация продукции, работ, услуг (основная реализация);
- реализация основных фондов и иного имущества (прочая реализация);
- внереализационные доходы.

Рассмотрим эти элементы в привязке к физкультурно-спортивной сфере подробнее:

#### 1) Реализация продукции, работ, услуг

##### 1. Реализация платных физкультурно-спортивных услуг государственными и муниципальными образовательными учреждениями

В государственных и муниципальных физкультурно-спортивных учреждениях физкультурно-спортивные услуги подразделяются на основные, и дополнительные.

Основные физкультурно-спортивные услуги, оказываемые за счет средств бюджетного финансирования, коммерческой деятельностью не являются. Дополнительные физкультурно-спортивные услуги, оказываемые за счет внебюджетных поступлений от лиц, не связанных непосредственно с потребителями физкультурно-спортивных услуг (от спонсоров, дарителей, благотворителей т. п.), также не являются коммерческой деятельностью, поскольку нет встречной реализации в адрес оплачивающего эти услуги лица (услуги нельзя признать платными, оказываемые на возмездной основе). Средства, полученные от спонсоров, дарителей, благотворителей на оказание дополнительных физкультурно-спортивных услуг сторонним потребителям, рассматриваются как целевые поступления.

Платные дополнительные физкультурно-спортивные услуги, оказываемые государственными и муниципальными образовательными учреждениями за счет средств, получаемых непосредственно от потребителей данных услуг (обучающихся, их родителей или представителей), не относятся к коммерческой деятельности, поскольку отсутствует признак полной самостоятельности осуществления деятельности, предусмотренный ст. 2 ГК РФ. При указанных обстоятельствах получаемые средства от потребителей платных дополнительных

физкультурно-спортивных услуг возможно рассматривать в качестве целевых поступлений, а не в качестве доходов от коммерческой деятельности (Рыбнов Е.И., 2009)[7].

## **2. Реализация платных физкультурно-спортивных услуг негосударственными образовательными учреждениями**

В законодательных и нормативных актах физкультурно-спортивные услуги негосударственных физкультурно-спортивных организаций не подразделяются на основные и дополнительные, поскольку вся спортивно-тренировочная деятельность таких организаций, как правило, ведется на платной основе. Однако наиболее продвинутое в организационном плане негосударственные физкультурно-спортивные учреждения предпочитают в учредительных документах, иных внутренних локальных актах, договорах с потребителями разделять предоставляемые услуги на две группы[8]:

а) основные физкультурно-спортивные услуги, оказываемые в рамках реализации основных физкультурно-спортивных программ и (или) обеспечения содержания и воспитания обучающихся (воспитанников) во время пребывания в образовательном учреждении в соответствии с государственными стандартами (по профилю учреждения);

б) дополнительные физкультурно-спортивные услуги, оказываемые отдельным потребителям по их желанию в требуемых объемах сверх основных услуг за отдельную плату или в составе комплекса реализуемых физкультурно-спортивных услуг. Данное разделение весьма разумно с финансовой точки зрения, поскольку позволяет предусмотреть стандартную плату за обучение фиксированного размера и дополнительную плату, варьируемую по размеру в отношении конкретных потребителей.

Необходимо отметить, что в бухгалтерском учете негосударственного физкультурно-спортивной организации, независимо от того, будет ли платная образовательная деятельность в конце концов рассмотрена как коммерческая или нет, выручку и финансовые результаты от реализации платных физкультурно-спортивных услуг следует отражать в общеустановленном порядке – с применением ст. 46 "Реализация продукции (работ, услуг)", а не ст. 96 "Целевые

финансирование и поступления".

Для всех остальных организаций (кроме физкультурно-спортивных организаций) платные физкультурно-спортивные услуги при любых обстоятельствах будут рассматриваться как коммерческая деятельность.

Помимо оказания физкультурно-спортивных услуг в рамках реализации основных и дополнительных физкультурно-спортивных программ, у физкультурно-спортивных организаций нередко возникает необходимость в предоставлении потребителям сопутствующих услуг. К таким услугам, в частности относятся[\[9\]](#):

- информационно-консультационные услуги;
- услуги по охране;
- платный гардероб;
- обеспечение питанием;
- обеспечение проживания;
- организация дополнительного медицинского обслуживания;
- экскурсионное и культурно-массовое обслуживание;
- услуги по физическому воспитанию и развитию;

организация досуговой деятельности, включая проведение театрально-зрелищных, спортивных, культурно-просветительных, развлекательных и праздничных мероприятий и т. д (Вифлеемский А.Б.,2010).

Из сопутствующих услуг важно выделить услуги в сфере физической культуры и спорта, связанные с учебно-производственным и (или) воспитательным процессом, приравненные в целях налогообложения к физкультурно-спортивным услугам. Под услугами в сфере физической культуры и спорта, приравненные к физкультурно-спортивным услугам, следует понимать услуги, оказанные ограниченному кругу потребителей – только обучающимся и иным участникам спортивно-тренировочного процесса в данном образовательном учреждении. Отнесение таких сопутствующих услуг в сфере физической культуры и спорта к коммерческой либо непредпринимательской деятельности государственными и муниципальными образовательными учреждениями, негосударственными образовательными учреждениями производится в порядке, предусмотренном для дополнительных физкультурно-спортивных услуг[\[10\]](#).

Следует отметить, что отдельные виды деятельности из перечисленных выше сопутствующих услуг для всех организаций без исключения подпадают под действие специальных налоговых льгот, предусмотренных действующим

законодательством помимо льгот для сферы физической культуры и спорта. К таким сопутствующим услугам, в частности, относятся: обеспечение питанием в части реализации продукции столовой учреждения, финансируемого из бюджета; обеспечение проживания в части реализации услуг общежития; проведение театрально-зрелищных, спортивных, культурно-просветительных, развлекательных мероприятий и т. д.

Издательско-полиграфическая деятельность физкультурно-спортивных организаций, производство и (или) реализация книжной продукции, связанной с образовательным процессом, обучающимся и сторонним потребителям, что несет специальные налоговые льготы.

Торговля покупными товарами (кроме торговли в учебных магазинах).

## 2) Реализация основных фондов и иного имущества

Реализация (продажа) основных средств и иного имущества или прочая реализация является второй основной составляющей при исчислении финансового результата (валовой прибыли) юридического лица, помимо основной реализации. Под иным имуществом понимаются нематериальные активы, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, иные материальные запасы, числящиеся на балансе организации, не предназначенные изначально для продажи, но реализуемые вследствие ненадобности (неиспользования) в основной деятельности. Данная деятельность относится к коммерческой (Бусыгин А., 2010) [\[11\]](#).

## 3) Внереализационные доходы

Третьей основной составляющей при исчислении финансового результата (валовой прибыли) юридического лица являются внереализационные доходы. Перечень внереализационных доходов предусмотрен п. 6 ст. 2 Закона Российской Федерации "О налоге на прибыль предприятий и организаций", п. 14 Положения о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли, утвержденного постановлением Правительства РФ от 05.08.1992 г. №552 в редакции последующих изменений и дополнений, п. 14 Инструкции ГНС РФ от 20.08.1998 г. №48 "о порядке исчисления и уплаты в бюджете налога на прибыль бюджетными организациями (учреждениями) и представления отчетности в налоговые органы" и рядом других нормативных документов. Перечислим основные виды внереализационных

доходов, получаемых образовательными организациями[12]:

а) Сдача в аренду (субаренду) основных средств и иного имущества

Сдача в аренду основных фондов и имущества относится к коммерческой деятельности без каких-либо исключений или изъятий.

б) Инвестиционная и финансовая деятельность физкультурно-спортивных организаций.

Доходы от инвестиционной и финансовой деятельности физкультурно-спортивных организаций также относятся к внереализационным доходам. Этот вид деятельности представляет собой:

- долевое участие в деятельности других организаций и организаций (в том числе физкультурно-спортивных);
- приобретение акций, облигаций, иных бумаг и получение доходов (дивидендов, процентов) по ним;
- вложение денежных средств на депозитные счета и т. д.

Обращаясь к данному списку, любая физкультурно-спортивная организация сможет определить: будет ли относиться вновь вводимое направление деятельности к коммерческой сфере, возникают при этом обязанности налогоплательщика и по каким видам налогов, каким образом следует оформлять получение внебюджетных средств. Получается, что в настоящее время основным видом коммерческой деятельности, который широко распространен среди государственных спортивных организаций, является сдача в аренду занимаемых помещений.

## **1.2 Основы ведения коммерческой деятельности в отечественных физкультурно-спортивных организациях**

Проанализировав материалы делаю выводы о следующем, основные принципы коммерческой деятельности физкультурно-спортивных организаций являются тем теоретико-практическим базисом, на котором строятся предпосылки, стратегия и механизмы организации подобной деятельности в спортивных организациях. К этим принципам относятся:

## 1. Финансово-экономические принципы[\[13\]](#):

- наличие имущества (имущество может быть классифицировано по видам, источникам и стоимости);
- принципы формирования финансовых источников (бюджетное финансирование, спонсорские взносы, кредит, выручка);
- использование лицензий и прав;
- расширенное финансирование.

## 2. Маркетинговые принципы:

- восприятие физической культуры и спорта как бизнеса;
- изучение рынка;
- повышение качества физкультурно-спортивных услуг.

Рассмотрим эти принципы в их совокупности и с учетом их влияния на коммерческую деятельность в сфере физической культуры и спорта.

За детской спортивной школой в целях обеспечения ее уставной физкультурно-спортивной деятельности учредитель(учредители) закрепляет на праве оперативного управления здания, сооружения, имущественные комплексы, оборудование, а также иное необходимое имущество потребительского, социального, культурного и иного назначения. Для реализации уставной физкультурно-спортивной деятельности спортивная школа должна иметь на правах собственности, оперативного управления, аренды или самостоятельного распоряжения необходимую тренировочно-материальную базу (Савченко В., 2005) [\[14\]](#).

Спортивная школа самостоятельно распоряжается денежными средствами, имуществом и иными объектами собственности, переданными ему физическими и (или) юридическими лицами в форме дара, пожертвования или по завещанию; продуктами интеллектуального и творческого труда, являющимися результатом его деятельности, а также доходами от собственной деятельности и приобретенными на эти доходы объектами собственности. За детской спортивной школой закрепляются в бессрочное безвозмездное пользование выделенные ему в установленном порядке земельные участки[\[15\]](#).

Спортивная школа самостоятельно использует имущество, переданное в его оперативное управление, в том числе для ведения хозяйственной деятельности. Спортивная школа вправе выступать в качестве арендатора и (или) арендодателя

имущества. Сдача в аренду детской спортивной школой закрепленных за ней объектов собственности, а также земельных участков, осуществляется без права выкупа с согласия совета детской спортивной школы по ценам, которые не могут быть ниже цен, сложившихся в данном экономическом районе.

Средства, полученные детской спортивной школой в качестве арендной платы, используются на обеспечение и развитие спортивно-тренировочного процесса. Спортивная школа вправе, используя в качестве вклада (взноса) денежные средства и иные объекты, которые в соответствии с законодательством Российской Федерации являются его собственностью, создавать и вступать в объединения юридических лиц (ассоциации, союзы), приобретать акции, облигации и иные ценные бумаги, если это направлено на развитие его уставной деятельности.

Источниками формирования имущества детской спортивной школы и финансирования его деятельности являются<sup>[16]</sup>:

- средства бюджетов различного уровня, выделяемые на обеспечение основной деятельности;
- материальные и денежные взносы учредителей; средства, получаемые от осуществления коммерческой деятельности;
- средства, получаемые от платной физкультурно-спортивной деятельности;
- кредиты банков и иных кредиторов;
- добровольные пожертвования и целевые взносы юридических и физических лиц, в том числе иностранных и зарубежных, и другие источники (Хоскинг А., 2003).

Неиспользованные в текущем периоде (год, квартал, месяц) денежные средства не могут быть изъяты у детской спортивной школы или зачтены в объем финансирования последующего периода (в течение года или в следующем году).

Государственная спортивная школа самостоятельно на основании решения ученого совета определяет порядок использования всех своих бюджетных и внебюджетных средств, включая определение их доли, направляемой на оплату труда и материальное стимулирование работников и обучающихся, самостоятельно утверждает сметы расходов бюджетных и внебюджетных средств.

Спортивная школа при наличии у нее соответствующей лицензии может оказывать дополнительные платные физкультурно-спортивные услуги сверх соответствующих физкультурно-спортивных программ по договорам с предприятиями, учреждениями, организациями и физическими лицами, в том числе

спортсменам, обучающимся за счет средств бюджетов различного уровня (на добровольной основе)[\[17\]](#).

Стоимость дополнительных физкультурно-спортивных услуг утверждается директором детской спортивной школы в соответствии со сметой расходов. Платные физкультурно-спортивные услуги не могут быть оказаны взамен и в рамках физкультурно-спортивной деятельности, финансируемой из средств бюджета. В противном случае средства, заработанные путем такой деятельности, изымаются органом (органами) управления физической культурой и спортом, в ведении которого (которых) находится спортивная школа.

Спортивная школа вправе вести коммерческую деятельность, предусмотренную их уставом. В своей коммерческой деятельности спортивная школа приравнивается к предприятию и подпадает под действие законодательства Российской Федерации в области коммерческой деятельности. Виды деятельности, на осуществление которых требуется лицензия, указываются в уставе детской спортивной школы.

Деятельность детской спортивной школы по реализации предусмотренных его уставом производимой продукции, работ и услуг относится к коммерческой лишь в той части, в которой получаемый от этой деятельности доход не реинвестируется непосредственно в данную спортивную школу и (или) на непосредственные нужды обеспечения, развития и совершенствование спортивно-тренировочного процесса (в том числе на заработную плату) в данной спортивной школе[\[18\]](#).

Оплата труда работников детской спортивной школы, занятых в реализации физкультурно-спортивных программ физической культуры и спорта производится в соответствии с законодательством Российской Федерации, как предусмотрено для работников физкультурно-спортивных организаций.

В случае создания в спортивной школе структурных подразделений и введения должностей, не предусмотренных соответствующей схемой, размеры должностных окладов по данным структурным подразделениям и должностям определяются непосредственно детской спортивной школой с учетом специфики их деятельности применительно к существующим подразделениям и должностям[\[19\]](#) (Бусыгин А., 2010).

Задачей изучения рынка должна быть не просто структура технологии изучения, а поиск методов для решения насущных для учреждения проблем. В качестве предпосылки здесь выступает не техника проведения, а получение ответов на вопросы "для чего это нужно?" и "что является проблемой?".

Практически любой анализ рынка должен дать ответ на очень простой вопрос: "Сможем ли мы успешно, т. е. с прибылью обменять свою продукцию на адекватную сумму денег или другую продукцию?". Схема изучения рынка приведена ниже на рис. 1 (Ховард К., 1998).[\[20\]](#).

### **Классификация по объектам**

*Изучение с использованием новых материалов (изучение на месте).*

Схема методов опроса:

- метод собеседования;
- метод почтовой рассылки анкет;
- метод телефонного опроса;
- метод оставления анкет для последующего ответа на них.

Схема методов измерения и экспериментов.

Изучение мотивов:

- метод углубленного собеседования;
- метод группового собеседования;
- метод ассоциаций;
- форма списочного изучения;
- повторное проведение определенных исследований.

*Изучение с использованием существующих материалов (аналитическое изучение).*

Изучение открытых материалов:

- статистика государственных и общественных учреждений;
- статистика;
- отраслевые журналы;
- каталоги, брошюры;

- статьи, технические материалы.

Изучение внутрифирменных материалов:

- показатели сбыта.

### **Классификация по сферам и задачам**

*Изучение в отношении продукции:*

- изучение позиций торговой марки;
- товарный анализ (размер, форма, цвет, дизайн, упаковка, функции);
- анализ сообщений о неудовлетворенности и жалобах Потребителей;
- изучение серии продукции (много или мало видов продукции в серии);
- изучение новых видов продукции.

*Изучение в отношении рынка и Потребителей:*

- изучение объемов рынка;
- изучение потенциального спроса;
- изучение особенностей рынка (региональные особенности);
- изучение Потребителей (мотивы приобретения);
- изучение позиций и мнений о предприятии (анализ имиджа предприятия).

*Изучение перед запуском в производство (ТЭО):*

- изучение рынка сбыта и сбытовой политики;
- изучение каналов сбыта:
- анализ маркетинговых затрат;
- анализ структуры сбыта (на предприятии);
- анализ эффективности сбыта (сумма продаж единицы продукции);
- анализ рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта;

- анализ цены.

### **Классификация по образцам:**

- произвольный отбор образцов;
- отбор региональных образцов (произвольный выбор после разбивки по регионам);
- стратиграфический отбор образцов (произвольный после классификации материнской группы).

Под анализом рынка понимается сбор, сведение в систему и анализ числовых показателей, касающихся рынка и продаж. Благодаря этому становится ясной ситуация со сбытовой деятельностью в прошлом и выявляются сложившиеся на рынке тенденции и проблемы. В качестве цели ставится разработка сбытовой политики на предстоящий период.

Если показатели сбыта плавно растут и нет изменений в выпускаемой продукции и методах сбыта, то достаточно учесть только обобщенные показатели фактической реализации без проведения структурного анализа. Во всех же остальных случаях необходимо выяснение причин, проблем и определение путей их преодоления.

По нашему мнению, нужно начать с анализа показателей сбыта, но его изначально необходимо рассматривать в комплексе с анализом внешней информации. Следует отметить, что нет особой необходимости использовать излишне сложные методы математического анализа или проводить большой по объему многоцелевой анализ. Анализ рынка является инструментом для предварительной оценки проблем и проверки положения физкультурно-спортивной организации на рынке в соответствии со спецификой физкультурно-спортивных услуг [\[21\]](#).

В физкультурно-спортивной сфере различают несколько видов анализа рынка: анализ рынка в целом и положения организации на нем, масштаб рынка, доля на рынке, анализ претензий потребителей и т. д.

Изменения, выявленные при анализе, представляются и систематизируются следующим способом:

1. Аналитическими таблицами изменений, то есть, создается несколько таблиц изменений ситуаций на рынке с выбором сочетаний факторов и показателей. В сжатой форме описываются: Потребитель и его запросы, продаваемые услуги, конкуренты, тенденции реализации услуг на рынке в целом.

2. Составлением карты позиционирования, на которой в соответствии с целями выбираются соответствующие характеристики для откладывания их по вертикальной и горизонтальным осям, и определяется место учреждения на рынке по каждой группе услуг.

3. Анализом с помощью расчета фактических показателей сбыта и с использованием временных рядов (тенденций, сезонности и т. д.). Когда в условиях резких изменений маркетинговой обстановки фактические показатели сбыта не растут должным образом, необходимо взглянуть на них с новой точки зрения. В качестве возможных критериев могут быть [\[22\]](#):

- анализ динамики сбыта в целом за последние несколько лет;
- анализ динамики отдельных элементов (по сферам: по видам услуг, по группам Потребителей, в том числе по конечным, по районам, по каналам сбыта);
- анализ с рассмотрением взаимосвязи причинных факторов (строится гипотеза о том, существует ли причинно-следственная связь между фактическими показателями и конкретным фактором, после чего происходит практическая оценка гипотез, рассматриваются не только предметные факторы, но и абстрактные явления и факторы типа "восприимчивость" или "система ценностей");
- анализ степени вклада по сферам и внутри сфер или выявление тех моментов, на которые особо следует обратить внимание при управлении сбыта в учреждении.

Анализ с использованием временных рядов есть по существу метод, при котором происходит сравнительный анализ данных за долговременный период и выявление тренда в изменении этих показателей с течением времени. Под трендом понимается тенденция развития явления во времени, которая определяется при анализе данных ряда динамики для характеристики изменений явления во времени.

Существует три основных вида тренда: долговременный (долговременные колебания), сезонный (сезонные колебания) и периодический (периодические колебания) (Ховард К., 1998). Для прогнозирования и создания планов сбыта, наиболее часто используется долговременный и сезонный тренд.

Используют следующие типичные методы анализа долговременного тренда: метод критериев, метод двух средних, метод скользящей средней, метод наименьших

квадратов и корреляционный анализ (Котлер Ф., 1995). Анализ по классам ABC. Метод разделения важных и не важных данных из огромного объема сведений о показателях продаж по отдельным видам физкультурно-спортивных услуг и отдельным категориям потребителей [23] (Абчук В. А., 1998). Анализ с помощью гипотез, высказываемых ответственными сотрудниками физкультурно-спортивной организации и экспертами. При анализе рынка нет смысла пользоваться всеми методами подряд и без разбору. Необходимо четко определить цели анализа, выбрать те из них, которые будут наиболее эффективны, и отобрать нужные для них данные.

Для того, чтобы анализ согласовывался с целями, надо определить, какие данные и каким способом можно будет обрабатывать наиболее эффективно. Например, при проведении анализа по сферам деятельности учреждения могут использоваться следующие показатели в качестве критериев [24].

- сумма (объем) продаж в абсолютном выражении;
- маржинальная рентабельность, т. е. (выручка от реализации – переменные издержки), выручка от реализации, в целом по учреждению, институтам, факультетам, подразделениям или отдельным группам, видам услуг;
- темпы прироста прибыли;
- окупаемость.

В тоже время не стоит в процессе анализа увлекаться и анализом результатов в абсолютном изолированном значении. В этом случае существует опасность одностороннего взгляда. Например, если рассматривать в чистом виде объем реализации какого-либо вида физкультурно-спортивных услуг, имеющего абсолютные показатели, даже при низких темпах роста, может создаться впечатление, что свою стратегию надо связывать именно с ним. Для того, чтобы избежать этой опасности надо вводить в расчет весовые коэффициенты по каждому показателю и использовать произведения параметров, а не их абсолютные значения.

Нужно помнить о том, что точная оценка ситуации на рынке достигается не только анализом положения и фактических показателей самого учреждения, но и сбором и анализом информации, полученной из других источников физкультурно-спортивной сферы, в том числе и из того, что было увидено собственными глазами. Следовательно, необходимо в процессе осуществления своей коммерческой деятельности и общения с Потребителями изучать тенденции рынка и запросы Потребителей, а главное претворять результаты изучения в конкретные действия.

Таким образом, реализация указанных выше принципов позволяет создать эффективную систему управления коммерческой деятельностью в спортивных организациях.

## Глава 2. Анализ коммерческой деятельности спортивной организации на примере МУ СОШР «Динамо-Дмитров»

### 2.1 Общая характеристика МУ СОШР «Динамо-Дмитров»

10 декабря 1999 года на стадионе «Локомотив» состоялось торжественное открытие специализированного зала по борьбе дзюдо. Инициатором открытия стали Глава Дмитровского района Гаврилов Валерий Васильевич и дмитровский бизнесмен Савин Андрей Анатольевич, мастер спорта по дзюдо и заслуженный тренер России.

Уже через месяц количество занимающихся этим видом спорта в районе достигло 90 человек. Через год комитет по физической культуре и спорту предоставил под занятия дзюдо и самбо более просторное здание с большим тренировочным и тренажерным залами. Воспитанников становилось все больше, появились первые успехи на областных соревнованиях и Всероссийских турнирах. Секция полностью финансировалась местными бизнесменами, родителями и теми, кто полюбил этот вид спорта[25].

В январе 2002 года по совместному решению Главы района В.В.Гаврилова и заместителя председателя Московской областной организации физкультурно-спортивного общества «Динамо» А.В. Русанова секция дзюдо была преобразована в Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей – «Центр образования «Динамо-Дмитров», директором которого стал Савин Андрей Анатольевич, возглавляющий «Динамо – Дмитров» и в настоящее время.

В декабре 2002 года в День рождения «Динамо - Дмитров» был торжественно открыт спортивный интернат для подготовки на базе «Центра» ведущих спортсменов Московской области к дальнейшим победам на российских и международных соревнованиях. За 2 года существования интерната было подготовлено 10 мастеров спорта. Воспитанники «Динамо-Дмитров» стали занимать пьедестал почета на Первенствах России, входить в национальную сборную.

В декабре 2004 года на базе «Динамо – Дмитров» было открыто отделение художественной гимнастики. В короткие сроки дмитровские спортсменки вышли на

уровень сборной страны, став призерами Чемпионатов и Первенств России[26].

В январе 2005 года Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Центр Образования «Динамо-Дмитров» было переименовано в Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей специализированная детско-юношеская школа олимпийского резерва «Динамо – Дмитров».

26 июня 2005 г. была сдана 2-я очередь интерната. Это 4-х этажное здание, где со всеми удобствами могут проживать до 50 спортсменов, включает: комфортабельные раздевалки, оборудованный медицинский кабинет, зал художественной гимнастики и зал хореографии. В интернате стали проживать 10 девушек, занимающихся художественной гимнастикой, и 35 ребят, занимающихся дзюдо и самбо.

В 2007 году в «Динамо – Дмитров» была открыта гостиница на 74 человека. Появилась возможность проводить учебно-тренировочные сборы. Юниорская и молодежная сборные России по дзюдо стали часто использовать базу «Динамо – Дмитров» для завершающей подготовки перед Чемпионатами Европы и Мира. Олимпийская сборная России по дзюдо перед Олимпиадой в Пекине тоже провела свой последний сбор на базе «Динамо – Дмитров».

В 2016 году МОУ ДОД СДЮШОР «Динамо-Дмитров» реорганизована в Муниципальное учреждение спортивная школа олимпийского резерва «Динамо-Дмитров» путем присоединения 6 отделений СШОР г. Дмитрова.

На сегодняшний день в школе 9 отделений: художественная гимнастика, самбо, дзюдо, легкая атлетика, лыжные гонки, плавание, керлинг, теннис на колясках, пулевая стрельба. Со спортсменами работают 12 профессиональных тренеров. Многие воспитанники состоят в сборной Московской области и в сборной России. Они ежегодно защищают честь школы и родного города на всероссийских и международных соревнованиях. И даже на Олимпийских играх.

## 2.2 Организация управления МУ СОШР «Динамо-Дмитров»

МУ СОШР «Динамо-Дмитров» является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать, бланки, фирменное наименование. МУ СОШР «Динамо-Дмитров» от своего имени приобретает имущественные и неимущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде. Она отвечает по своим

обязательствам находящимися в ее распоряжении денежными средствами.

При их недостаточности субсидиарную ответственность по ее обязательствам несет собственник имущества (директор)[\[27\]](#).

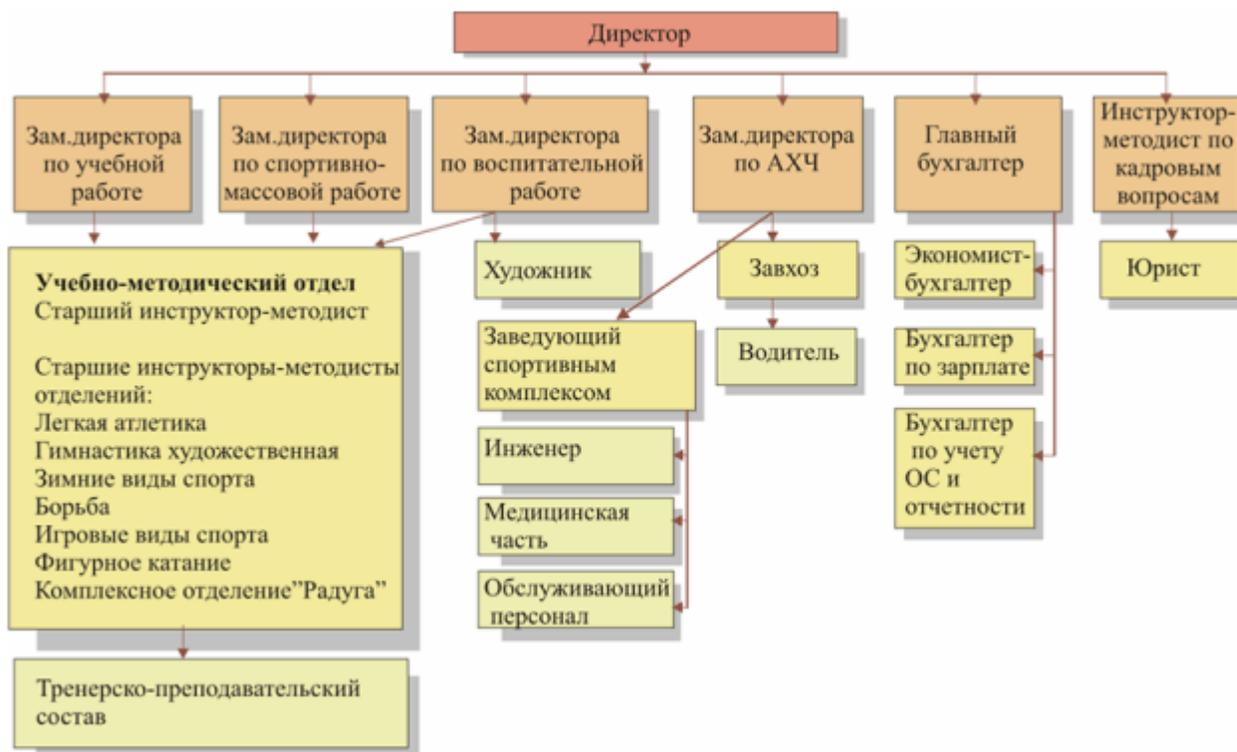
Главным учредителем МУ СОШР «Динамо-Дмитров» является Министерство спорта Московской области. Они утверждают по согласованию с другими государственными структурами, курирующими вопросы государственного и муниципального имущества и развития региона, Устав МУ СОШР «Динамо-Дмитров».

МУ СОШР «Динамо-Дмитров» возглавляет директор Савин А.А., который назначается и освобождается приказом Министерства спорта по Московской области и подотчетен ему в своей деятельности. Между ними заключается контракт.

Директор самостоятельно определяет и утверждает структуру МУ СОШР «Динамо-Дмитров» (Рис. 1), штатный состав, назначает на должность и освобождает от должности работников.

Структура учреждения наглядно отражает взаимосвязи между субъектами организации, их подчиненность и подотчетность друг другу

На сегодняшний день МУ СОШР «Динамо-Дмитров» проводит занятия по следующие виды спорта: художественная гимнастика, дзюдо, самбо, плавание, керлинг, лыжные гонки, легкая атлетика, теннис на колясках, пулевая стрельба.



**Рисунок 1. Структура учреждения МУ СОШ «Динамо-Дмитров»**[\[28\]](#)

Школа предоставляет как платные, так и бесплатные услуги. В платные услуги входят аренда помещений и оборудования, а так же проведение занятий по следующим видам: художественная гимнастика (подготовительный этап), футбол (платные группы).

На 2018-2019 год количественный показатель занимающихся в учебных группах на 2018-2019 учебный год составляет 2920 учащихся.

На сегодняшний день в МУ СОШ «Динамо-Дмитров» работает 223 сотрудника.

**Рисунок 2. Состав сотрудников МУ СОШ «Динамо-Дмитров»**[\[29\]](#)

Состав сотрудников состоит из управленческого аппарата, тренерского состава и обслуживающего персонала. Исходя из диаграммы видно (Рис. 2), что в МУ СОШ «Динамо-Дмитров» 21 сотрудник управленческого аппарата, который находится во главе организации и осуществляет управленческие функции.

Среди условий, обеспечивающих эффективность управленческой деятельности спортивной школы можно выделить следующие:

В числе условий, обеспечивающих эффективность управленческой деятельности МУ СОШР «Динамо-Дмитров» считаем, нужным отметить следующие условия:

- совершенствование системы набора и отбора детей, имеющих способности для перспективной многолетней подготовки в избранном виде спорта;
- повышение качества работы тренеров;
- повышение финансирования;
- совершенствование материально-технической базы детско-юношеской спортивной школы.

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

### КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ДЮСШ

Анализ современного состояния образовательной системы МУ СШОР «Динамо-Дмитров» г. Дмитров, позволил определить ее основные конкурентные преимущества. К их числу следует отнести:

- Значительный авторитет МУ СШОР в окружающем социуме, дошкольных и образовательных учреждений города;
- Квалифицированный педагогический коллектив, мотивированный на работу по развитию учреждения и саморазвитие;
- Организация качественного обучения, позволяющее воспитанникам школы добиваться хороших спортивных результатов;
- Возможность продолжать занятия физической культурой и спортом в ВУЗах страны;
- Использование в образовательном процессе современных образовательных технологий, позволяющих выстраивать субъект - субъектные отношения между обучающимися и педагогами;
- Интеграцию основного и дополнительного образования.

Дополнительно анализ деятельности учреждения за прошедший учебный год определил ряд косвенных проблем и причин, сдерживающих качественный рост образовательной деятельности учреждения:

1. Дефицит финансирования.

Исходя из изложенного выше педагогический коллектив, в целях дальнейшего плодотворного функционирования учреждения разработал программу деятельности, на реализацию которой будет направлена его работа.

«Деятельность спортивной школы как целостной открытой социально-педагогической системы, способной создать комплексное образовательное пространство для формирования, развития и совершенствования обучающихся в избранном виде спорта»

Для решения поставленной цели был разработан ряд задач[\[30\]](#):

1. Сохранение и укрепление здоровья участников образовательного процесса.
2. Привлечение максимально возможного количества детей и подростков к систематическим занятиям физической культурой и спортом.
3. Повышение уровня физической подготовленности и спортивного мастерства с учетом индивидуальных особенностей обучающихся и требований программ по видам спорта.
4. Привлечение к специализированной спортивной подготовке перспективных спортсменов для достижения высоких стабильных результатов, позволяющих войти в состав сборной области и России.
  1. Формирование опыта применения полученных знаний для решения задач в области межличностных отношений в группе, семье, в сфере гражданско-общественной деятельности; воспитание умения отстаивать нравственные идеалы и противодействовать их разрушениям.
  2. Разработку внутрифирменной политики контроля за качеством предоставляемых услуг
  3. Формирование у всех сотрудников организации понимания, что каждый работник - продавец услуг
  4. Выпуск рекламных брошюр с информацией об услугах
  5. Разработку корпоративных стандартов (инструкций) качества услуг
  6. Обеспечение выбора услуг, удовлетворяющих потребности посетителей
  7. Организация учебно-тренировочного процесса таким образом, чтобы включенность в него посетителя приносила ему удовлетворенность от занятий

[\[31\]](#)

Для успешного достижения поставленной цели, коллективом учреждения была разработана Программа деятельности Муниципальное учреждение дополнительного образования детей «Спортивная школа олимпийского резерва Динамо-Дмитров».

На заседании итогового педагогического совета была принята Программа деятельности на 2017-2018 учебный год; введен ряд корректив в механизм реализации Программы развития учреждения, образовательной программы, концепции воспитательной системы.

- ◦ учреждению уделяется серьезное внимание соблюдению участниками образовательного процесса санитарно-гигиенических норм, правил техники безопасности и требований пожарной безопасности. Администрацией своевременно издаются приказы, а также разрабатываются инструкции по обеспечению требований охраны труда и предупреждению травматизма. С воспитанниками учреждения не менее 3-х

раз в течение учебного года проводится инструктаж по технике безопасности при проведении учебно-тренировочных занятий, спортивно-массовых мероприятий, в период проведения культурно-массовых мероприятий, оздоровительных походов и экскурсий; 2 раза в год обучающиеся проходят диспансеризацию, результаты которой являются допуском воспитанников к приемным и переводным контрольным испытаниям.

Тренерами-преподавателями систематически проводятся профилактические мероприятия по предупреждению детского травматизма и несчастных случаев. Благодаря целенаправленному санитарно-просветительскому и оздоровительно-гигиеническому воспитанию обучающихся за истекший учебный год случаи травматизма детей и тренеров-преподавателей в школе зафиксированы не были.

Сохранение и укрепление здоровья участников образовательного процесса в охрана здоровья детей является одним из самых приоритетных направлений деятельности школы с целью сохранения и укрепления здоровья детей, формирования у родителей, тренеров-преподавателей, воспитанников ответственности в деле сохранения собственного здоровья. Такой подход дает возможность аргументировано и обоснованно выстроить систему отношений в управлении учебно-тренировочным процессом и устранить интенсификацию и нерациональную организацию учебно-тренировочного процесса; несоответствие

методик и технологий возрастным особенностям воспитанников; несоответствие условий обучения санитарно-гигиеническим требованиям; низкий уровень педагогического и медицинского контроля за состоянием здоровья воспитанников; тренировочную перегрузку обучающихся, отсутствие психологической подготовки, несоблюдение правильного режима труда и отдыха.

Таким образом, в Муниципальное учреждение дополнительного образования детей «Спортивная школа олимпийского резерва Динамо-Дмитров» сложились свои особенности построения оздоровительной тренировки, которые выражаются в систематическом воздействии на функциональное состояние и физическую кондицию организма юных спортсменов, психическую сферу, с применением упражнений различной направленности и их гармоничное сочетание. Именно такой традиционный подход к организации учебно-тренировочного процесса в МУ СШОР «Динамо-Дмитров» обладает универсальной способностью в комплексе решать проблемы не только с повышением уровня спортивного мастерства воспитанников, но и уровнем их здоровья, формирования здорового морально-психологического климата в учебных группах и в коллективе в целом.

## **Заключение**

На основании результатов данной работы можно сделать вывод о высокой значимости в нынешних условиях такого фактора и обстоятельства как эффективно работающая система анализа спортивной организации. Создание эффективного механизма управления – это первостепенная задача руководства спортивной организации, так как именно от ее успешного решения во многом зависит прибыльность и эффективность деятельности.

В данной работе был рассмотрен анализ деятельности Муниципальное учреждение дополнительного образования детей «Спортивная школа олимпийского резерва Динамо-Дмитров» г. Дмитров и влияние ее функционирования на основные аспекты спортивно-экономической и инвестиционной деятельности хозяйственного субъекта.

Также для лучшего понимания существующего состояния был проведен подробный анализ всех аспектов спортивно-экономической деятельности МУ СШОР «Динамо-Дмитров» и её управленческой структуры, целью которого стало выявление и оценка факторов, влияющие и зависящих от функционирования системы анализа и

управления, ее влияние на принятие решений.

В процессе изучения работы, связанной с исследованием деятельности детской спортивной юношеской школы, были предложены способы, помогающие увеличить эффективности деятельности МУ СШОР Динамо-Дмитров:

1. Сохранение и укрепление здоровья участников образовательного процесса.
2. Привлечение максимально возможного количества детей и подростков к систематическим занятиям физической культурой и спортом.
3. Повышение уровня физической подготовленности и спортивного мастерства с учетом индивидуальных особенностей обучающихся и требований программ по видам спорта.
4. Привлечение к специализированной спортивной подготовке перспективных спортсменов для достижения высоких стабильных результатов, позволяющих войти в состав сборной области и России.
5. Формирование опыта применения полученных знаний для решения задач в области межличностных отношений в группе, семье, в сфере гражданско-общественной деятельности; воспитание умения отстаивать нравственные идеалы и противодействовать их разрушениям.
6. Формирование у всех сотрудников организации понимания, что каждый работник - продавец услуг.

На основе вышеуказанных рекомендаций, Муниципальное учреждение дополнительного образования детей «МУ СШОР Динамо-Дмитров» сможет улучшить эффективность обеспечения выбора услуг удовлетворяющие потребности посетителей и развитие своей деятельности.

## **Список литературы**

1. Бауэр В.Г. Сборник нормативно-правовых документов, регулирующих деятельность спортивных школ (ДЮКФП, ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ, УОР). - М, 1997. - 168 с.
2. Вяльцева Е.Д. Положительная динамика современного менеджмента в спорте / Е.Д. Вяльцева, Л.В. Сложеницына, А.К. Панкратова. // Культура физическая и здоровье. - Воронеж, № 2 (53) 2015. - С. 41-43
3. Гуськов С.И. Спорт и маркетинг / С.И. Гуськов - М.: ВАГРИУС, 1995. - 303 с.
4. Добрынин, А.С. Основные проблемы развития спорта в регионе и роль спортивного менеджмента в их решении / А.С. Добрынин // Научный альманах.

- М., 2014. - № 12-1 - С. 143-146
5. Жолдак, В.И. Менеджмент / В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов. - М.: Советский спорт, 2006. - 288с.
  6. Жолдак, В.И. Менеджмент спорта и туризма / В.И. Жолдак, В.А. Квартальнов. - М.: Советский спорт, 2000. - 416 с.
  7. Золотов, М.И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов / - М.: Академия, 2002. - 422 с.
  8. Зуев, В.Н. Нормативно - правовое регулирование в сфере отечественной физической культуре и спорта / В.Н. Зуев - СПб.: Петропомез, 2011. - 464 с.
  9. Колесникова, И. А. Качество спортивного менеджмента и конкурентоспособность спорта / И.А. Колесникова // Современная конкуренция. М., 2018. - № 2 - С. 29-35
  10. Леднев, В.А. Менеджмент в индустрии спорта. Выпуск 1 / В.А. Леднев, А.В. Малыгин, И.И. Иволгин // - М.: МФПУ «Университет», 2012. - 57-64с.
  11. Перевозин, И.И. Искусство спортивного менеджмента / И.И. Перевозин - М.: Советский спорт, 2014. - 416 с.
  12. Перевозин, И.И. Менеджмент спортивной организации / И.И. Перевозин, - М.: Физическая культура и спорт. 2016. - 434 с.
  13. Побыванец, В.С. Спортивный менеджмент: учеб. пособие / В.С. Побыванец, С.И. Изаак - М.: Физическая культура, 2009. - 144 с.
  14. Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта / А.В. Починкин - М.: Советский спорт, 2010. - 264с.
  15. Самсонов, И.И. Менеджмент спортивной школы / И.И. Самсонов, Т.В. Головина, Г.В. Поваляева - Омск: СибГУФК, 2010 - 226 с.
  16. Смирнова И.И. Бизнес-планирование и мониторинг деятельности физкультурно-оздоровительных комплексов / И.И. Смирнова, В.В. Михалев, М.В. Пищулин - М.: Москомспорт, 2010. - 96 с. 23.
  17. Сафронова А.В. Спортивный менеджмент как фактор развития индустрии спорта / А.В. Сафронова, С. А. Наумов, А.В. Кваша // Сборник научных трудов по материалам VII Международной научно-практической конференции. - Белгород, 2015. - С. 110-113
  18. Степанова О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорт / - М.: Советский спорт, 2013. - 250 с.
  19. Соломина, В.П. Менеджмент и исследования в спорте / В.П. Соломина, М.Н. Митрофанова // - СПб.: РГПУ, 2013. - 98-103.
  20. Филиппов С.С. Менеджмент в сфере фитнес-услуг: организационно-правовые аспекты / С.С. Филиппов, Н.И. Антонова, С.И. Смирнов. - М.: Советский спорт,

2015. – 256 с.

21. Официальный сайт МУ СШОР «Динамо-Дмитров» - <http://www.dinamo-dmitrov.ru/>
  
1. Жолдак, В.И. Менеджмент спорта и туризма / В.И. Жолдак, В.А. Квартальнов. – М.: Советский спорт, 2000. – 416 с. [↑](#)
  
2. Филиппов С.С. Менеджмент в сфере фитнес-услуг: организационно-правовые аспекты / С.С. Филиппов, Н.И. Антонова, С.И. Смирнов. – М.: Советский спорт, 2015. – 256 с. [↑](#)
  
3. Соломина, В.П. Менеджмент и исследования в спорте / В.П. Соломина, М.Н. Митрофанова // – СПб.: РГПУ, 2013. – 98-103. [↑](#)
  
4. Степанова О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорт / - М.: Советский спорт, 2013. – 250 с. [↑](#)
  
5. Добрынин, А.С. Основные проблемы развития спорта в регионе и роль спортивного менеджмента в их решении / А.С. Добрынин // Научный альманах. М., 2014. - № 12-1 - С. 143-146 [↑](#)
  
6. Бауэр В.Г. Сборник нормативно-правовых документов, регулирующих деятельность спортивных школ (ДЮКФП, ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ, УОР). - М, 1997. – 168 с. [↑](#)
  
7. Бауэр В.Г. Сборник нормативно-правовых документов, регулирующих деятельность спортивных школ (ДЮКФП, ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ, УОР). - М, 1997. – 168 с. [↑](#)
  
8. Зуев, В.Н. Нормативно – правовое регулирование в сфере отечественной физической культуре и спорта / В.Н. Зуев – СПб.: Петропомез, 2011. – 464 с. [↑](#)
  
9. Бауэр В.Г. Сборник нормативно-правовых документов, регулирующих деятельность спортивных школ (ДЮКФП, ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ, УОР). - М, 1997. – 168 с. [↑](#)

10. Золотов, М.И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов / - М.: Академия, 2002. - 422 с. [↑](#)
11. Зуев, В.Н. Нормативно – правовое регулирование в сфере отечественной физической культуры и спорта / В.Н. Зуев – СПб.: Петропомез, 2011. – 464 с. [↑](#)
12. [↑](#)
13. Побыванец, В.С. Спортивный менеджмент: учеб. пособие / В.С. Побыванец, С.И. Изаак – М.: Физическая культура, 2009. – 144 с. [↑](#)
14. Перевозин, И.И. Менеджмент спортивной организации / И.И. Перевозин, – М.: Физическая культура и спорт. 2016. – 434 с. [↑](#)
15. Перевозин, И.И. Искусство спортивного менеджмента / И.И. Перевозин - М.: Советский спорт, 2014. – 416 с. [↑](#)
16. Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта / А.В. Починкин – М.: Советский спорт, 2010. – 264с. [↑](#)
17. Колесникова, И. А. Качество спортивного менеджмента и конкурентоспособность спорта / И.А. Колесникова // Современная конкуренция. М., 2018. - № 2 – С. 29-35 [↑](#)
18. Смирнова И.И. Бизнес-планирование и мониторинг деятельности физкультурно-оздоровительных комплексов / И.И. Смирнова, В.В. Михалев, М.В. Пищулин - М.: Москомспорт, 2010. - 96 с. 23. [↑](#)
19. Самсонов, И.И. Менеджмент спортивной школы / И.И. Самсонов, Т.В. Головина, Г.В. Поваляева – Омск: СибГУФК, 2010 - 226 с. [↑](#)
20. Золотов, М.И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов / - М.: Академия, 2002. - 422 с.

[↑](#)

21. Жолдак, В.И. Менеджмент / В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов. - М.: Советский спорт, 2006. - 288с. [↑](#)
22. Степанова О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорт / - М.: Советский спорт, 2013. - 250 с. [↑](#)
23. Сафронова А.В. Спортивный менеджмент как фактор развития индустрии спорта / А.В. Сафронова, С. А. Наумов, А.В. Кваша // Сборник научных трудов по материалам VII Международной научно-практической конференции. - Белгород, 2015. - С. 110-113 [↑](#)
24. [↑](#)
25. Официальный сайт МУ СШОР «Динамо-Дмитров» - <http://www.dinamo-dmitrov.ru/>  
[↑](#)
26. Официальный сайт МУ СШОР «Динамо-Дмитров» - <http://www.dinamo-dmitrov.ru/>  
[↑](#)
27. Официальный сайт МУ СШОР «Динамо-Дмитров» - <http://www.dinamo-dmitrov.ru/>  
[↑](#)
28. Официальный сайт МУ СШОР «Динамо-Дмитров» - <http://www.dinamo-dmitrov.ru/>  
[↑](#)
29. Официальный сайт МУ СШОР «Динамо-Дмитров» - <http://www.dinamo-dmitrov.ru/>  
[↑](#)
30. 22 «Актуальные вопросы экономики и управления» Кабулов Б. А., Кабулова Л. А. материалы : Междунар. науч. конф. (г. Москва, 2018 г.). [↑](#)

31. 23 Синяева И. М. Маркетинговые коммуникации: учебник / под ред. Л П. Дашкова / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 304 с. [↑](#)